



Roma - 1998

STUDI E DOCUMENTI
degli
Annali della Pubblica Istruzione

84



PROGETTO QUALITÀ



Le Monnier

Con il presente fascicolo «Progetto Qualità», vengono presentati i risultati di otto anni di collaborazione tra il Ministero della pubblica istruzione e la confindustria.

Tale collaborazione finalizzata a porre in essere un proficuo rapporto tra scuola e impresa ai fini dell'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, si è tradotta in una serie di progetti legati alla «Qualità», che hanno investito i campi della didattica e della organizzazione scolastica.

E proprio in previsione, a decorrere dall'anno scolastico 2000-2001, della nuova autonomia scolastica, si è ritenuto opportuno portare a conoscenza degli operatori scolastici le esperienze realizzate.

Si ringraziano il dott. Pasquale Capo Direttore generale dell'istruzione professionale e il dott. Carlo Callieri, vicepresidente della Confindustria, che hanno proposto la pubblicazione.

STUDI E DOCUMENTI
DEGLI
ANNALI DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE
84

PROGETTO QUALITÀ
Una esperienza di collaborazione tra Ministero
della Pubblica Istruzione e Confindustria

LE MONNIER

*Questa pubblicazione è stampata su carta riciclata per contribuire alla
conservazione dell'ambiente.*

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

APRILE 1999

STABILIMENTI TIPOLITOGRAFICI «E. ARIANI» E «L'ARTE DELLA STAMPA»
della S.P.A. Armando Paoletti - FIRENZE

INDICE

<i>Presentazione</i>	Pag. IX
UNA SFIDA PER IL PAESE <i>di Luigi Berlinguer</i>	
ALTERNANZA TRA SCUOLA E LAVORO <i>di Carlo Callieri</i>	

P a r t e P r i m a
I P R O T O C O L L I D ' I N T E S A T R A
I L M I N I S T E R O D E L L A P U B B L I C A I S T R U Z I O N E
E L A C O N F I N D U S T R I A - R E L A Z I O N I A T T I V I T À S V O L T E

PREMESSA	3
1. I SETTE ANNI DI COLLABORAZIONE TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA	9
1.1. I DUE PROTOCOLLI D'INTESA: CONTESTI DI RIFERIMENTO, ELEMENTI CARATTERIZZANTI, FINALITÀ	9
1.1.1. <i>Il primo protocollo</i> , 10; 1.1.2. <i>Il secondo protocollo</i> , 13.	
1.2. I PROGETTI REALIZZATI NEL CORSO DELLA COLLABORAZIONE	13
2. L'AREA DELL'INNOVAZIONE.....	15
2.1. CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE	15
2.2. IL PROGETTO QUALITÀ.....	17
2.2.1. <i>La storia del progetto Qualità</i> , 17; 2.2.2. <i>Progetti qualità e relativa struttura nelle scuole di diverso ordine e grado</i> , 19; 2.2.3. <i>Il percorso, gli obiettivi e le tappe del progetto qualità</i> , 21; 2.2.4. <i>Il progetto qualità di base (PQ1)</i> , 23; 2.2.5. <i>La qualità riferita al sistema scuola</i>	

	<i>(PQ2)</i> , 24; 2.2.6. <i>La Certificazione</i> , 25; 2.2.7. <i>Lo stato delle cose</i> , 25; 2.2.8. <i>Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive</i> , 26.	
2.3.	SAPERE MINIMO SU AMBIENTE E SVILUPPO.....	29
	2.3.1. <i>Finalità</i> , 29; 2.3.2. <i>Destinatari</i> , 30; 2.3.3. <i>Struttura</i> , 30; 2.3.4. <i>Servizi documentazione disponibile</i> , 32; 2.3.5. <i>Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive</i> , 33.	
2.4.	SAPERE MINIMO SULL'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE NELLA DIDATTICA.....	34
	2.4.1. <i>Finalità</i> , 34; 2.4.2. <i>Modalità e sviluppo del progetto</i> , 35; 2.4.3. <i>Destinatari</i> , 36; 2.4.4. <i>Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive</i> , 36.	
2.5.	IL SAPERE MINIMO SULL'EUROPA	38
	2.5.1. <i>Finalità</i> , 38; 2.5.2. <i>Destinatari</i> , 38; 2.5.3. <i>Struttura</i> , 38; 2.5.4. <i>Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive</i> , 39.	
2.6.	EDUCAZIONE ALL'IMPRENDITORIALITÀ	40
3.	L'AREA DEL MANAGEMENT SCOLASTICO	42
3.1.	CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE	42
3.2.	PROGETTO "ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'ISTITUTO SCOLASTICO"	43
	3.2.1. <i>Finalità</i> , 43; 3.2.2. <i>Destinatari</i> , 45; 3.2.3. <i>Modalità di sviluppo del progetto</i> , 45; 3.2.4. <i>Struttura</i> , 45; 3.2.5. <i>Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive</i> , 47.	
3.3.	PROGETTO "CORSO LABORATORIO PER PRESIDI"	48
	3.3.1. <i>Obiettivi e caratteristiche</i> , 49; 3.3.2. <i>Articolazione dei corsi</i> , 50; 3.3.3. <i>Impegno individuale e territoriale</i> , 51; 3.3.4. <i>Riflessione e fase di diffusione dei prodotti del corso</i> , 51; 3.3.5. <i>Il prodotto multimediale e la formazione dei capi di istituto</i> , 52.	
3.4.	INTERVENTI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PER I DIRIGENTI DELL'AMMINISTRAZIONE SCOLASTICA CENTRALE PERIFERICA	53
4.	L'AREA DEL RAPPORTO SCUOLA-LAVORO.....	55
4.1.	CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE	55
4.2.	PROGETTO "SPORTELLO ORIENTAMENTO"	56
	4.2.1. <i>Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive</i> , 56	
4.3.	PROGETTO "STAGE"	58
4.4.	PROGETTO "FORMAZIONE POST-DIPLOMA"	59
5.	IL VALORE AGGIUNTO DELLA COLLABORAZIONE TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA	63

5.1. I RISULTATI.....	63
5.2. I MATERIALI.....	65
5.3. I MODELLI.....	65
5.4. IL BILANCIO DI UN'ESPERIENZA.....	67
6. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO.....	69
6.1. VERSO UNA RAFFORZATA PARTNERSHIP.....	69
6.2. LE POSSIBILI AREE DI INTERVENTO.....	71
6.2.1. <i>Qualità nella scuola</i> , 71; 6.2.2. <i>Orientamento</i> , 73; 6.2.3. <i>Corsi post-diploma e innovazione dei curricula</i> , 75; 6.2.4. <i>Formazione dei Capi di Istituto</i> , 76; 6.2.5. <i>Formazione e aggiornamento dei dirigenti dell'Amministrazione centrale e periferica in funzione di una cultura della qualità</i> , 78;	

P a r t e s e c o n d a
A L L E G A T I

PRIMO PROTOCOLLO D'INTESA TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA.....	81
SECONDO PROTOCOLLO D'INTESA TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA.....	85
TERZO PROTOCOLLO D'INTESA TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA.....	90
DECRETI ISTITUTIVI DEL COMITATO TECNICO ORGANIZZATIVO PARITETICO.....	96
DOCUMENTO DI INDIZIO DEL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE SULLE INIZIATIVE PILOTA PER LA DIFFUSIONE DELLA QUALITÀ.....	100
Iniziativa pilota del Ministero della Pubblica Istruzione per la diffusione della cultura della Qualità nelle scuole.....	101
ACCORDO PER IL LAVORO (24 SETTEMBRE 1996).....	109
Formazione, 109; Percorsi formativi post-obbligo, 113; Percorsi formativi post diploma, 114; Apprendistato e contratti di formazione lavoro, 114;	
AUTONOMIA SCOLASTICA (ART. 21 LEGGE N. 59 DEL 15 MARZO 1997).....	118
LEGGE QUADRO IN MATERIA DI RIORDINO DEI CICLI DELL'ISTRUZIONE.....	125
LEGGE 24 GIUGNO 1997, N. 196.....	134
INTESE STIPULATE DAL 1989 TRA LA DIREZIONE DELL'ISTRUZIONE PROFESSIONALE E LE ESPRESSIONI DEL MONDO PRODUTTIVO.....	140
ACCORDI LOCALI.....	142

INTESE TERRITORIALI PER LA QUALITÀ	147
SCHEDA 1. DIFFUSIONE DEL «PROGETTO QUALITÀ NELLA SCUOLA FINO AL 1995»..	149
SCHEDA 2. PROGETTO NAZIONALE QUALITÀ NELLA SCUOLA.....	150
SCHEDA 3. DIFFUSIONE DEL «PROGETTO QUALITÀ NELLA SCUOLA» FINO AL 1995-1997.....	152
SCHEDA 4. AGGIORNAMENTO-FORMAZIONE.....	153
SCHEDA 5. CONVEGNI.....	155
SCHEDA 6. PROSPETTIVE DEL SISTEMA NAZIONALE PER LA QUALITÀ.....	157

UNA SFIDA PER IL PAESE

DI LUIGI BERLINGUER

Nel luglio del 1990 il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria stipulavano un Protocollo d'intesa «al fine di assicurare all'istruzione e alla formazione un ruolo più efficace nello sviluppo del Paese attraverso uno stabile raccordo tra sistema scolastico e sistema produttivo».

In tale ottica il Protocollo prevedeva l'attivazione tra le parti di «modalità di consultazione permanente» volte a migliorare i livelli di formazione dei giovani, in coerenza con le esigenze e le attese del mondo della produzione e del lavoro.

Per l'attuazione dell'intesa si dava avvio ad un ampio e articolato programma di attività impostato su organici raccordi e interazioni tra istituzioni scolastiche, imprese e associazioni industriali, relativo ad alcune aree individuate come prioritarie, quali l'orientamento scolastico e professionale, l'innovazione dei curricula, l'istruzione tecnico-professionale, la formazione post-diploma e post-qualifica, la formazione del personale direttivo e docente, ecc.

Si trattava di un fatto di straordinaria importanza, che segnava il superamento del vecchio e abusato luogo comune secondo cui la scuola doveva farsi carico solo dell'istruzione e l'industria doveva preoccuparsi unicamente di produrre beni e servizi e l'inizio di una fase di intense e proficue collaborazioni tra due mondi tradizionalmente distanti tra di loro e condizionati da reciproche diffidenze e incomprensioni.

Nelle linee tracciate dal Protocollo cominciava così a radicarsi e diffondersi la convinzione che la Scuola non poteva rimanere isolata dal contesto socio-economico e che uno dei fattori di sicuro successo dell'investimento formativo consisteva nell'attivazione di servizi scolastici aperti al contributo delle realtà produttive e alle vocazioni del territorio, qualitativamente efficienti ed efficaci e in grado di interpretare in maniera adeguata i bisogni dell'utenza e i ritmi di una società complessa e tecnologicamente avanzata e competitiva quale quella in cui viviamo.

Prendeva, altresì, consistenza una nuova cultura della scuola come struttura complessa, organizzazione e metodo di lavoro, attività di analisi e ricerca, al cui funzionamento dovevano concorrere tutte le risorse umane e professionali disponibili, unite in un impegno programmatico, organizzativo e operativo condiviso, finalizzato alla identificazione dei bisogni e all'impiego razionale dei mezzi e delle opportunità a disposizione.

Nel triennio di vigenza del citato Protocollo, in molte realtà del Paese si stabilivano rapporti puntuali e organici tra scuole e sistema imprenditoriale attraverso la realizzazione di attività e iniziative coerenti con le finalità dell'intesa. Inoltre molte scuole cominciarono a sperimentare la «Qualità» e i progetti legati alla stessa, aprendosi gradualmente ad una «mentalità d'impresa».

Sempre nel predetto periodo si svolgevano numerosi seminari nazionali e incontri di studio e venivano prodotti, col supporto di «gruppi misti di lavoro», interessanti pacchetti didattici su specifici temi a valenza trasversale, dati poi in uso alle istituzioni scolastiche coinvolte nelle esperienze previste dal Protocollo stesso.

Attraverso tale impegno comune si tendeva a far uscire le scuole dal loro isolamento e dalla loro tradizionale autoreferenzialità, rendendole interlocutrici attive e propositive del mondo della produzione e del lavoro e a far conoscere alle imprese l'organizzazione, le professionalità e le competenze del sistema scolastico.

In effetti il dialogo tra scuole e imprese, per un verso, concorreva a ridurre inefficienze e diseconomie dei servizi dell'istruzione e a migliorarne notevolmente la qualità e, per altro, rendeva visibili e trasferibili le straordinarie capacità e potenzialità di cui disponevano le scuole e di cui troppo poco sapevano i non addetti ai lavori.

A seguito dei positivi risultati raggiunti nel primo triennio di collaborazione, il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria, nell'aprile del 1994, sottoscrivevano un secondo Protocollo, che, tenendo a riferimento i punti più qualificanti della prima intesa, individuava ulteriori settori di interesse comune, quali la formazione continua anche attraverso forme di raccordo e di integrazione tra i sistemi formativi, i nuovi modelli organizzativi e didattici della scuola, la dimensione europea dell'istruzione e dell'educazione, la qualità del servizio scolastico, ecc.

Gli interventi attuativi del secondo Protocollo sono riconducibili a tre grandi ambiti, di notevole rilevanza strategica: l'innovazione didattica, il management scolastico, i rapporti scuola-lavoro.

In particolare entro l'area dell'innovazione didattica venivano gestiti numerosi progetti intesi ad ammodernare le tecniche, i metodi e i processi di insegnamento-apprendimento e a qualificare e migliorare i servizi

scolastici e l'offerta formativa, avendo come riferimento la cultura, l'organizzazione e gli strumenti di lavoro della dimensione aziendale.

Una posizione di assoluta preminenza spettava al «Progetto Qualità» per i contenuti innovativi, per la complessa articolazione dell'impianto, per il gran numero delle attività realizzate, per l'ampio coinvolgimento di scuole (circa 500 di ogni ordine e grado), organismi, livelli istituzionali, espressioni rappresentative del mondo della produzione e del lavoro, ecc.

Il «Progetto Qualità», come è dato evincere dal documento di indirizzo dell'agosto 1995, veniva strutturato secondo un modello che, a livello centrale, vedeva coinvolti vari Servizi, un apposito coordinamento (affidato inizialmente alla Direzione Generale per l'istruzione tecnica) e una task-force costituita da dirigenti scolastici e docenti e, a livello periferico, «tre poli» e un sistema di reti di scuole collegate ai poli.

Sul piano dei contenuti il «Progetto Qualità» si caratterizzava come un metodo di lavoro, un percorso di ricerca da applicare a una specifica istituzione scolastica e all'erogazione dei relativi servizi formativi con la partecipazione e il contributo attivo e responsabile di operatori scolastici riuniti in un gruppo di lavoro («gruppo qualità»).

Il percorso della «Qualità», gestito attraverso l'analisi e la progettazione, si sviluppava attraverso tre stadi o livelli (qualità di base; qualità riferita all'intero sistema scuola; certificazione); ogni stadio o livello aveva propri obiettivi, il cui raggiungimento costituiva condizione indispensabile per il passaggio a quello successivo.

Agli inizi del 1997, approssimandosi la scadenza del secondo Protocollo, il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria davano incarico a propri rappresentanti di effettuare un'approfondita riflessione volta a stabilire se ricorsero ancora le condizioni per il rinnovo dell'intesa e, in caso positivo, ad individuarne le possibili aree di applicazione, i contenuti, (e priorità in relazione ai bisogni emergenti, le strategie, ecc.

In effetti il profondo cambiamento della scuola e del sistema formativo, da qualche tempo avviato e che trovava nell'autonomia la sua espressione più rilevante e significativa, nonché l'evidenza di un complesso scenario in movimento, entro il quale si refiguravano e si componevano nuove competenze, nuovi assetti e nuovi equilibri, giustificavano ampiamente tale indagine sulla perdurante attualità e utilità di una collaborazione tra le parti e sulle reali prospettive di una confermata partnership.

A conclusione di una laboriosa fase di studio e di verifiche, veniva licenziato il presente «Rapporto», nel quale si ripercorrevano le tappe più significative dell'impegno comune, si faceva un consuntivo delle

esperienze realizzate, si esplicitavano le ragioni che suggerivano il rinnovo dell'intesa, si tracciavano le linee portanti e i profili caratterizzanti del terzo protocollo.

Il documento poggia su alcuni punti cardine che costituiscono, in certo senso, le premesse da cui prende corpo e si sviluppa l'intera riflessione:

– la società in cui viviamo per essere competitiva e vincere le sfide provenienti da altri contesti organizzati deve affidarsi ad un sistema scolastico e formativo pienamente all'altezza del compito, moderno, efficiente, in grado di cogliere i ritmi del cambiamento, di fornire conoscenze, competenze e capacità flessibili, polivalenti, di elevato profilo, nonché di coniugare gli aspetti cognitivi e teorici dell'apprendimento con quelli applicativi, operativi e pratici, un sistema, insomma, che, nel valorizzare la centralità della persona e la sua crescita umana, culturale e sociale, si ponga come fattore di sviluppo complessivo, concorrendo ad orientare e a riorientare le politiche del lavoro e dell'occupazione, a rimuovere disagi, disequaglianze, svantaggi, a potenziare le opportunità occupazionali, ecc.;

– il sistema scolastico italiano, rimasto pressoché immutato nel suo impianto e nelle sue linee di fondo, per oltre 50 anni, necessita di una riforma strutturale complessiva, che, tra l'altro, porti ad una sostanziale integrazione tra istruzione e formazione professionale e renda possibili organici raccordi e sinergie col mondo della produzione e del lavoro,

– nell'attuale fase di transizione occorre assecondare l'approccio al nuovo producendo uno sforzo particolarmente intenso a sostegno del disegno riformatore, inteso soprattutto a valorizzare le risorse umane, la «qualità» dei servizi scolastici e dell'offerta formativa, i rapporti e le esperienze scuola-lavoro, ecc.

In coerenza con il suaccennato quadro di riferimenti, il Rapporto, individua come obiettivo prioritario il miglioramento dei servizi scolastici, da realizzare sia nell'ambito del curriculum, attraverso un'offerta formativa idonea, sia a livello extracurricolare, attraverso apporti integrativi e aggiuntivi, che potenzino e rafforzino la tradizionale funzione della scuola.

Nel rispetto delle menzionate esigenze, occorre, perciò, individuare e sperimentare gli interventi e le soluzioni più rispondenti, strutturare percorsi flessibili e polivalenti, aprirsi alle esperienze del «fare e del saper fare», attivare interazioni e collaborazioni con l'esterno e, in particolare, col mondo della produzione e del lavoro, promuovere e incentivare rapporti e alleanze tra scuole e imprese; e ciò investendo soprattutto sulle risorse umane e sulla formazione dei dirigenti e degli

operatori scolastici, dando giusto rilievo alla centralità dell'alunno e creando le condizioni per un approdo graduale verso forme di integrazione tra scuola e formazione, in sintonia col quadro complessivo delle riforme in atto.

Le due grandi opportunità a disposizione per realizzare tutto questo e per dare spessore e attualità al nuovo protocollo, evidenzia il Rapporto, sono l'autonomia e la «Qualità».

In sostanza l'autonomia e la «Qualità», se utilizzate in maniera sinergica e complementare, possono costituire quel quid in più di cui ha bisogno la scuola per interagire con la società delle conoscenze, del cambiamento e delle tecnologie avanzate e per interpretare nel giusto modo le attese formative dell'utenza e, più in generale, della collettività nel suo complesso.

Non vi è dubbio, infatti, che l'autonomia, specie nella delicata fase di avvio e in attesa che venga completato il processo riformatore, potrà trovare effettiva attuazione solo se il sistema scolastico saprà prestare costante attenzione alla «qualità» del proprio impegno, avvalendosi di tecniche, metodologie, procedure, modelli organizzativi e operativi rispondenti ai principi e alle regole dell'efficienza e dell'efficacia.

In questo senso la «qualità» si pone come mezzo e opportunità per acquisire e incentivare le sensibilità, competenze e capacità occorrenti nella scuola dell'autonomia e può rivelarsi un valore aggiunto di straordinaria importanza.

Ecco perché può essere determinante il contributo offerto dal «Progetto Qualità», giustamente definito «un vero e proprio laboratorio» in cui sperimentare e mettere a punto il rapporto tra autonomia e responsabilità dell'offerta formativa.

Tra l'altro, i percorsi della «qualità» possono rivelarsi particolarmente efficaci anche in funzione della riforma dell'Amministrazione scolastica nelle sue articolazioni centrali e periferiche, potendo contribuire a propiziare il passaggio non traumatico da una cultura della gestione ad una cultura di progetto e di processo, attenta agli obiettivi e al conseguimento dei risultati.

Il Rapporto, corredato da una serie di atti e di dati che scandiscono le tappe e i punti più significativi del comune impegno, fa un lucido e interessante resoconto di quanto di più rilevante e valido è stato realizzato nei sette anni di collaborazione tra Scuola e Confindustria. Ma i suoi pregi non si esauriscono qui, considerato che esso offre anche uno spaccato attento e puntuale dei grandi cambiamenti che stanno interessando la vita del nostro Paese e della scuola in particolare e individua talune linee guida e talune aree di intervento da utilizzare per incenti-

vare il dialogo tra scuole e imprese e migliorare la «qualità» dell'istruzione: in tale logica si inseriscono appunto i contenuti e i profili della nuova intesa tra Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria.

Il Rapporto, per la ricchezza delle indicazioni e dei riferimenti, rappresenta anche un valido strumento di conoscenza, di consultazione e di sensibilizzazione per quanti non ancora sono stati iniziati alla «qualità» e hanno avuto modo di occuparsi direttamente del relativo progetto.

Il Rapporto insiste molto sul ruolo centrale e determinante del personale della scuola perché il rinnovamento del sistema scolastico non rimanga una mera enunciazione formale, ma si traduca in fatti e comportamenti sostanziali, voluti e condivisi, che entrino nel «fare scuola quotidiano».

Questo un profilo del documento che va richiamato e merita menzione non solo perché tocca un aspetto assai importante della vita della scuola e dell'investimento formativo, ma perché può aiutare molti operatori scolastici ad avere maggiore fiducia in se stessi e nella loro professionalità e a meglio riconoscersi nell'importanza della loro funzione in una società che ha sempre più bisogno di istruzione e di formazione.

ALTERNANZA TRA SCUOLA E LAVORO

DI CARLO CALLIERI

È sempre più evidente che il successo dei sistemi economici nella competizione internazionale dipende molto dalla qualità dei sistemi educativi.

Senza strutture formative di alto profilo, qualsiasi sistema-Paese rischia di perdere terreno. È la scuola infatti che deve essere in grado di presentare sul mercato del lavoro giovani che sappiano, che sappiano fare e che soprattutto siano in grado di rapportarsi agli altri nel modo giusto.

D'altra parte, se è abbastanza facile imputare alla scuola problemi e lacune, ben più difficile è dimostrare in concreto interesse e volontà di ricercare soluzioni adatte.

Confindustria collabora da anni con la scuola, convinta com'è della necessità di non lasciarla sola a misurarsi con le sfide di un presente in continua e complessa evoluzione e di un futuro denso di ostacoli, ma anche di opportunità.

Questo volume dà conto in modo approfondito di otto anni di intensa collaborazione tra scuola e industria. Da quando, nel 1990 Giancarlo Lombardi, allora Consigliere per la scuola di Confindustria, decise di sottoscrivere il primo Protocollo d'intesa tra Confindustria e Ministero ad oggi, un lungo cammino è stato percorso. Questo cammino ci ha aiutato a vincere stereotipi e pregiudizi reciproci e a lavorare insieme per il bene della scuola e dei ragazzi che sono i primi ad aver diritto ad una scuola aperta al mondo esterno e capace di aiutarli ad inserirsi con competenze adeguate nel mondo del lavoro.

L'obiettivo di Confindustria è di accrescere, attraverso il miglioramento del sistema formativo, la competitività delle nostre imprese, le possibilità di inserimento dei giovani e le competenze dei lavoratori.

Non a caso da alcuni anni la formazione rappresenta un punto centrale e qualificante della contrattazione collettiva e del dialogo fra le parti. Ormai la formazione è considerata uno dei temi più importanti della contrattazione, sia interconfederale che nazionale e settoriale. Il punto di

svolta è probabilmente stato quello dell'intesa tripartita Governo-parti sociali del luglio del 1993, in cui per la prima volta, nell'ambito dell'intesa sulla politica dei redditi, si sono affrontate, in modo organico e complessivo, tutte le tematiche relative alla ricerca, all'orientamento, alla scuola e alla formazione professionale, considerate, non già come un «consumo sociale», ma riscoperte in una logica di investimento.

Per ogni lavoratore, chiamato a scenari in cui lavoro e conoscenza si integrano sempre di più, il livello di formazione è uno degli elementi fondamentali delle sue prospettive di lavoro e di reddito e non solo di cittadinanza. La formazione, in questo senso rappresenta un fattore di equità e di promozione sociale. Essa consente di accedere ad opportunità che permettano alle persone di esprimere meglio il loro talento e di disporre di una più ampia libertà di scelta nel mercato del lavoro e nella società. Se è vero, come molte recenti indagini europee dimostrano, che i lavoratori della conoscenza diventano la classe centrale del mondo del lavoro, specularmente risulteranno avvantaggiati i lavoratori dei Paesi dotati di sistemi formativi 'forti' e viceversa resteranno inesorabilmente penalizzati quelli dei Paesi a formazione debole. E non dobbiamo dimenticare che i ruoli tradizionali necessitano comunque di aggiornamenti e modernizzazioni in relazione all'evoluzione organizzativa e tecnologica delle aziende, che devono contribuire fortemente ai processi di miglioramento continuo dei prodotti e dei processi.

Nel mondo futuro la differenza fondamentale tra persona e persona sarà il bagaglio di conoscenze e esperienze che avrà saputo accumulare, sistematizzare, rinnovare anche attraverso quei processi di mobilità intelligente che arricchiranno le sue capacità e la sua esperienza. Le persone saranno valutate e avranno riconoscimenti per il capitale di conoscenza accumulato da parte di ciascuno nel corso della carriera formativa e delle esperienze lavorative.

Per questo la diffusione della cultura d'impresa e del lavoro è uno dei compiti della scuola. Un compito oggi tanto più importante in quanto la mancanza di lavoro immiserisce la dignità della persona umana, deruba i giovani della speranza nel futuro, apre la strada alla noia ed alla ribellione. Se una operatività senza cultura è stolta e incapace di evolversi, una cultura astratta e incapace di rendere operative le conoscenze acquisite è impotente e improduttiva. Stabilire i modi e i luoghi dell'equilibrio ottimale tra queste dimensioni è la sfida che il nuovo sistema formativo deve vincere.

Per fare entrare l'Italia in Europa non è necessario soltanto mettere a posto i nostri conti pubblici ma offrire ai giovani un sistema formativo capace di favorire il loro successo professionale. L'alternanza tra formazione e lavoro è un punto chiave di un processo educativo e for-

mativo integrato, al passo con i tempi e, soprattutto, realmente capace di coniugare domanda e offerta di lavoro.

Il Protocollo di intesa del 1990, rinnovato una prima volta nel 1994 e una seconda volta nel 1998, ha voluto ufficializzare la cooperazione di fatto esistente tra le imprese e le istituzioni educative, fornendole al tempo stesso un preciso contesto di riferimento. Molti degli obiettivi sono stati raggiunti: la scuola è oggi interlocutrice attiva del mondo della produzione, che a sua volta ha avuto modo di conoscere l'organizzazione e le professionalità esistenti nel sistema scolastico, visto come strumento capace di gestire il cambiamento. Si è insomma determinato un clima di reciproca stima e fiducia e si sono poste le basi di un'azione comune proficua, fatta di iniziative e di progetti volti a qualificare meglio i servizi scolastici e formativi.

Sono tre i settori in cui si è realizzata la collaborazione: l'innovazione didattica (vanno in questa direzione il 'Sapere minimo su ambiente e sviluppo', il 'Sapere minimo sull'Europa' e quello sull'utilizzo delle tecnologie nella didattica); il management scolastico (grande successo hanno registrato i corsi di formazione manageriale per presidi - 46 con la partecipazione di oltre 2000 Capi di Istituto - e per Provveditori nonché i progetti 'Qualità nella scuola' che hanno coinvolto 350 unità scolastiche); il rapporto scuola-lavoro (da citare i numerosissimi corsi post-diploma, l'iniziativa 'Orientagiovani', che ha impegnato 70 Associazioni industriali e coinvolto ben 20.000 studenti a edizione, lo 'Sportello Orientamento' e la pubblicazione del Manuale 'Organizzazione e gestione dello stage formativo'). La collaborazione tra scuole, Provveditori e rappresentanze delle imprese ha dato insomma i suoi frutti: una cospicua serie di iniziative progettate e realizzate a livello nazionale e, in rete, a livello locale, ma anche di attività locali messe a punto con il supporto tecnico nazionale. Ultimo 'parto', il Progetto '30 ore' per la diffusione nelle scuole della cultura del lavoro e dell'impresa, approntato dai Giovani Imprenditori.

Il protocollo non è rimasto 'sulla carta', grazie ad uno spirito di collaborazione che è andato intensificandosi nel corso degli anni e che si è espresso in 'joint-ventures' di grande impatto in cui sono stati coinvolti migliaia di operatori tra insegnanti, presidi, ispettori e uomini di impresa. Si è lavorato fianco a fianco, impegnando ingenti risorse finanziarie, umane e organizzative per produrre materiali che hanno avuto ampia diffusione e per affrontare temi coerenti con i bisogni della società e con gli orientamenti comunitari in campo formativo. Soprattutto, si è innescata una serie di protocolli a livello locale (finora in 26 province), attivando anche l'interesse di enti locali, istituzioni e forze sociali verso forme di collaborazione allargata.

Da questo punto di vista mi preme sottolineare l'importanza della collaborazione con Comuni, Province e Regioni. Queste ultime hanno il delicato compito di realizzare una intelligente programmazione e regia nel campo dell'offerta formativa.

Nei prossimi anni la scuola italiana dovrà essere in grado di esprimere un'offerta formativa che sia in grado di rispondere alle istanze di crescita culturale, di sviluppo economico e di orientamento e riorientamento delle politiche dell'occupazione che provengono dalla società.

Il mondo imprenditoriale, che per primo ha dovuto attrezzarsi per affrontare il 'nuovo', è portatore di una cultura dell'organizzazione e dei metodi di lavoro che può contribuire molto ad accrescere la qualità della formazione. La collaborazione tra Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria va quindi rafforzata, perché si è ormai avviato il processo dell'autonomia scolastica e la scuola autonoma, per non chiudersi in se stessa, dovrà continuare a trovare nell'impresa un partner leale per le sue iniziative di innovazione e di cambiamento.

PARTE PRIMA

I PROTOCOLLI D'INTESA TRA
IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E
LA CONFINDUSTRIA.

RELAZIONE SULLE ATTIVITÀ SVOLTE

PREMESSA

SCUOLA E IMPRESA: IL SENSO DI UNA COLLABORAZIONE

La società in cui viviamo, caratterizzata dalla crescita accelerata delle conoscenze, dalla pervasiva diffusione di innovazioni, scientifiche e tecnologiche, da continue trasformazioni, dalla velocità delle comunicazioni e dell'informazione, dalla globalizzazione dell'economia, dalla mondializzazione dei mercati e dei processi di produzione, per poter soddisfare i bisogni e le attese di un'utenza vasta, differenziata ed esigente, essere competitiva e vincere le sfide provenienti da altre realtà e contesti organizzati, deve poter contare su un sistema scolastico e formativo idoneo, capace di offrire servizi moderni e di elevato profilo, in grado di garantire il diritto all'istruzione e alla formazione a tutti e per tutto l'arco della vita, di fornire competenze e abilità ampie e aggiornate, di sviluppare attitudini ad effettuare scelte responsabili e consapevoli, di comprendere e dominare fatti ed eventi complessi.

Deve trattarsi, in effetti, di un sistema che punti sul ruolo e sulla centralità della persona, favorendone la formazione e la crescita nella sua interezza, che investa sui valori e sui diritti fondamentali di eguaglianza, di libertà, di solidarietà, di cooperazione, nel rispetto dei grandi principi della vita democratica e collettiva, che assicuri un impianto culturale solido e flessibile tale da coniugare gli aspetti cognitivi e intellettuali dell'apprendimento con quelli applicativi e pratici del «fare e del saper fare», che si raccordi strettamente al mondo della produzione e del lavoro, che costituisca un fattore fondamentale di progresso non solo umano, culturale, sociale, ma anche economico, che concorra a rimuovere

efficacemente disagi, disequaglianze, contrasti, emarginazioni e disoccupazione.

Purtroppo a fronte della celerità e dell'ampiezza dei cambiamenti, delle accresciute e sempre mutevoli esigenze del «villaggio globale», non sempre il sistema formativo presenta requisiti e caratteristiche tali da poter rispondere con gli stessi ritmi e assicurare qualificati e coerenti esiti culturali e formativi; ne deriva, pertanto, che di frequente si registrano evidenti sfasature tra offerta e domanda d'istruzione e di formazione.

In particolare il nostro sistema formativo, sostanzialmente statico e immutato nel suo impianto, nelle sue linee di fondo, da oltre 50 anni, troppo autoreferente, legato ad un ruolo di pura elaborazione e trasmissione dei saperi e di teorizzazione delle conoscenze, concepito in funzione di contrapposizione tra cultura e professione, necessita di un ripensamento profondo e complessivo che, attraverso interventi coerenti di carattere strutturale e organico, porti ad una revisione e rielaborazione dei relativi ordinamenti.

È stato giustamente osservato che il «modello italiano» è rimasto l'unico in Europa a non porsi in sintonia con le logiche e il modo di essere e di operare della nostra società, a non stabilire raccordi organici e stabili col sistema economico e col mondo produttivo, sicché, rispetto ad una scuola chiusa nella sua dimensione teorico-culturale, la formazione professionale vive isolata e in una posizione subalterna e costituisce un'alternativa residuale e di ripiego in costanza di taluni fenomeni che connotano in negativo la realtà scolastica (evasione, dispersione, insuccessi, abbandoni, ecc.).

Eppure la formazione ha assunto ormai un ruolo preminente e di assoluto rilievo nelle moderne comunità, sì da costituire un fattore determinante ai fini dell'espansione delle opportunità e delle capacità produttive e momento strutturale e di snodo rispetto all'insieme delle strategie volte ad orientare o riorientare le politiche del lavoro e le potenzialità occupazionali e propiziare la ripresa economica.

I punti nodali e critici sui quali bisogna intervenire per poter assicurare al sistema complessivo dell'istruzione e formazione flessibilità, modernità, competitività e per poter raggiungere gli

obiettivi che debbono essere alla base di una credibile politica di sviluppo culturale, sociale, economico e dei quali si discute (con condivisioni pressoché unanimi) ormai da troppo tempo, sono in sintesi, quelli di seguito indicati:

- elevazione dell'obbligo scolastico;
- attuazione del diritto alla formazione fino al 18° anno di età;
- innalzamento dei livelli culturali generali e sviluppo dei valori fondanti della democrazia, della cooperazione, del pluralismo;
- valorizzazione delle professionalità e delle competenze degli operatori della scuola e delle componenti e degli organi di governo e di gestione delle istituzioni scolastiche ed educative;
- attivazione di interventi perequativi e compensativi tali da assicurare eguaglianza di opportunità individuali e collettive e propiziare uno sviluppo armonico ed unitario dell'intera comunità nazionale;
- individuazione di contenuti e di metodi funzionali rispetto agli obiettivi e agli standard di istruzione e di apprendimento;
- predisposizione di strumenti valutativi sia in itinere che finali, ecc.

Per poter realizzare tutto questo occorre superare l'attuale architettura dell'ordinamento scolastico conformata su ordini e gradi di istruzione e varare una riforma complessiva, strutturale ed organica caratterizzata da una sostanziale unità di percorso dell'istruzione, che preveda una scuola di base unificata, il passaggio fisiologico alla scuola media superiore, con successive possibilità di sbocchi verso gli studi universitari o il post-diploma, una sostanziale interazione con la formazione professionale, puntuali collegamenti col mondo della produzione e del lavoro.

Insomma un'architettura non di tipo gerarchico-formale e burocratico, ma modulare, che si esprima attraverso il progressivo svolgimento di cicli di studio tra di loro propedeutici, non ripetitivi, articolati su offerte formative e scansioni temporali più personalizzate e più riguarde delle varie fasi di sviluppo e di crescita dell'alunno.

In questo senso e nell'ambito di questa concezione l'autonomia costituisce veramente la premessa obbligata rispetto al suaccennato riordino del sistema scolastico, in quanto serve a realizza-

re quelle condizioni di partenza indispensabili perchè la scuola assuma una nuova centralità e costituisca un riferimento fondamentale in grado di svolgere sia al proprio interno che all'esterno una funzione in linea con i bisogni formativi delle nuove generazioni e con gli scenari futuri.

Come è stato evidenziato nell'Accordo per il lavoro del settembre '96, nel documento avente ad oggetto il riordino dei cicli scolastici, nel disegno di legge sulla riforma del sistema dell'istruzione, nei recenti provvedimenti di legge sulla formazione professionale, sull'occupazione, sull'apprendistato, sui tirocini formativi, nella legge Bassanini sul conferimento di funzioni e compiti alle Regioni e agli enti locali per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa, il sistema formativo è non soltanto la sede deputata all'acquisizione di livelli di conoscenze e di competenze e strumento di crescita culturale, civile e sociale, ma anche fattore fondamentale di sviluppo complessivo del Paese, mezzo di prevenzione e di contrasto della disoccupazione, dei disagi e delle disegualianze.

In tale logica la formazione può divenire un moltiplicatore delle opportunità e delle capacità produttive, elemento strutturale nel quadro delle strategie praticabili, sì da influire notevolmente sugli investimenti produttivi, sulla ripresa economica e sulle potenzialità occupazionali.

La formazione rappresenta, insomma, un'opportunità di grande importanza per il reperimento e il coinvolgimento di «risorse umane» capaci di interpretare e soddisfare i bisogni e le aspettative della vita organizzata. Essa non costituisce, quindi, una possibilità aggiuntiva a sostegno dell'evoluzione della struttura istituzionale ed economica, ma parte integrante e linfa vitale della stessa.

Ciò posto, e in attesa che si porti a compimento l'ampio programma di riforme all'esame del Parlamento e del Governo e che in via istituzionale e ordinamentale si realizzi il nuovo impianto formativo, occorre individuare e predisporre condizioni, situazioni e risorse atte a garantire che il sistema scolastico anticipi e sperimenti soluzioni adeguate, flessibili e polivalenti, aprendosi ad interazioni, sinergie e collaborazioni ampie e proficue con l'esterno, in coerenza con le nuove competenze e capacità richieste dai rapidi e incessanti processi di innovazione.

Nell'ambito di questi riferimenti e in funzione del ricorso sistematico ad intese e interazioni, si può cogliere il senso delle partnership, che le stesse direttive dell'Unione Europea raccomandano da tempo e che trovano previsione anche nell'Accordo per il lavoro, nel disegno di riordino dei cicli, nelle recenti misure a sostegno dell'occupazione.

Fra le partnership assume particolare significato quella tra mondo della formazione e mondo della produzione e del lavoro, che, com'è noto, si è andata realizzando e consolidando nel tempo attraverso alleanze tra scuola ed aziende.

In sostanza, nell'attuale momento la dialettica e l'interazione tra sistema formativo e sistema produttivo si rivela la via più idonea per affrontare l'incalzare delle trasformazioni e giungere alla «progettazione formativa del possibile» (G.P. Quagliano, 1944).

In altri termini, per dare all'utente la possibilità di «creare con il mondo del lavoro un rapporto globale in cui egli debba saper investire non solo la sua specifica competenza produttiva, arricchita da un'articolata cultura scientifico-tecnologica, ma anche la sua identità di uomo che voglia governare i processi della complessità moderna» (B. Schwart, 1995).

In realtà, il mondo esterno alla scuola da tempo chiede che i giovani acquisiscano quell'insieme di conoscenze e quelle abilità proprie di «una mentalità e una cultura di impresa», i cui elementi caratterizzanti si possono così riassumere:

– *un rapporto attivo con la realtà, il territorio e l'ambiente*: un rapporto al tempo stesso esplorativo e esplicativo, centrato su una lettura attenta, continua, analitica del contesto, personalizzata e in grado di alimentare motivazioni ad intervenire, ad agire e tenere comportamenti produttivi e socialmente utili;

– *un approccio scientifico-sperimentale alla conoscenza* e l'utilizzo di esso per impostare e gestire in maniera attiva e partecipata relazioni coerenti con la realtà circostante. Infatti, non può esserci cultura dello sviluppo senza il possesso di conoscenze scientifiche e tecnologiche. Né può esserci interazione con realtà sempre più complesse senza capacità di elaborare modelli che le sintetizzino, ne spieghino il funzionamento, favoriscano l'individuazione di linee di azione;

– *una valutazione dei problemi anche in un'ottica di tipo economico* che consenta di verificare la compatibilità tra fini e mezzi, di interpretare i bisogni, di calcolare costi e benefici, ecc.;

– *uno spirito di iniziativa e una capacità di «intraprendere» che motivino l'azione*: in effetti l'inserimento nella dinamica sociale, politica ed economica non si rende più possibile senza una preparazione che sia sostenuta da tali requisiti.

È in questa logica che già agli inizi degli anni '90 le istituzioni scolastiche e quelle imprenditoriali hanno impostato varie forme di collaborazione rivolte al raggiungimento di obiettivi comuni. Tali collaborazioni, prima informali e legate a situazioni locali, si sono man mano estese e formalizzate in accordi che sono stati recepiti nei protocolli di intesa fra Ministero della Pubblica Istruzione e organizzazioni imprenditoriali.

1.

I SETTE ANNI DI COLLABORAZIONE TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA

1.1. I DUE PROTOCOLLI D'INTESA: CONTESTI DI RIFERIMENTO, ELEMENTI CARATTERIZZANTI, FINALITÀ

La politica delle intese fra Sistema scolastico e Confindustria si è espressa, fin dall'inizio, anche in coerenza con gli indirizzi e le strategie che hanno caratterizzato analoghe iniziative in ambito comunitario, attraverso un proficuo dialogo tra scuola e impresa basato sulla convinzione che uno dei fattori di successo dell'azione educativa e formativa consiste nella realizzazione dei servizi scolastici efficienti, efficaci, competitivi in termini di qualità dell'istruzione e in grado di rapportarsi e interagire, in maniera proficua, con la società civile.

In relazione a tale concezione i due Protocolli d'intesa hanno avuto come obiettivo l'instaurazione di rapporti sempre più estesi e puntuali tra scuola e mondo della produzione e del lavoro, tra offerta formativa e «cultura d'impresa», tra comunità educante e sistema imprenditoriale.

I sette anni di collaborazione (1990-1997) costituiscono, perciò, un capitolo importante e significativo della storia della scuola e dell'impresa italiana. I due protocolli, il primo riferito al triennio 1990-93, il secondo al triennio 1994-96 e continua per effetto di proroga, hanno indubbiamente contribuito al raggiungimento di molteplici e rilevanti risultati, dei quali i più significativi sono stati quelli di aver contribuito a:

- fare uscire la scuola dalla sua tradizionale autoreferenzialità

e dal suo isolamento, rendendola interlocutrice attiva e propositiva del mondo della produzione e del lavoro, che com'è noto, ha un suo patrimonio culturale, professionale e umano nobilissimo;

- far conoscere alle imprese l'organizzazione, le professionalità, le competenze del sistema scolastico, come parte centrale e priorità assoluta della vita e dell'organizzazione sociale e come strumento in grado di affrontare e gestire il cambiamento;

- dare giusto risalto agli apporti del mondo produttivo, ai fini della modernizzazione della scuola;

- offrire agli operatori scolastici l'opportunità di trasferire nel proprio sistema elementi di cultura industriale e manageriale;

- tentare di abbattere le distanze e superare vecchi luoghi comuni secondo cui la scuola è «impresa del sapere» che trasmette conoscenze e l'impresa l'«area» in cui si realizzano tali saperi;

- avviare una fase di reciproca e proficua collaborazione basata sulla previsione e l'attivazione di una serie di iniziative e di progetti intesi a meglio qualificare i servizi scolastici e formativi.

Nel corso dei sette anni si è passati dalla fase di conoscenza e di approccio a quella di avvio e concretizzazione degli interventi, realizzando gradualmente forme di incisiva collaborazione che hanno fatto registrare significativi e tangibili risultati.

Le pagine che seguono illustrano sinteticamente quanto è stato fatto, con riferimento ai vari ambiti di intervento durante il suddetto periodo, distinguendo, a fini sistematici e logici, le attività del primo protocollo da quelle del secondo.

1.1.1. Il primo protocollo

Il primo protocollo d'intesa Ministero Pubblica Istruzione-Confindustria venne sottoscritto il 18 luglio 1990 dal Ministro pro-tempore della Pubblica Istruzione e, per la Confindustria, dal Consigliere pro-tempore preposto al settore scuola.

Le finalità del citato Protocollo sono indicate negli articoli 1 e 2 dello stesso, di seguito integralmente riportati:

Art. 1. «Tra il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria saranno attivate modalità di consultazione per-

manente al fine di migliorare i livelli qualitativi di formazione dei giovani, in relazione alle esigenze del mondo del lavoro attraverso la mobilitazione di tutte le strutture centrali e periferiche, proprie o ad esse collegate».

Art. 2. «Scuola e imprese saranno impegnate a favorire occasioni di confronto con la realtà aziendale in quanto caratterizzata dal continuo rinnovamento delle competenze professionali e delle tecnologie, con l'obiettivo di aiutare i giovani a divenire protagonisti del processo di apprendimento ed autori di progetti rivolti a soddisfare i loro bisogni di conoscenza».

Gli ambiti di intervento sono individuati e definiti nell'art. 3, che così recita:

«Le istituzioni scolastiche e le imprese, o le Associazioni che le rappresentano, saranno invitate a concordare e sviluppare iniziative di collaborazione per il raggiungimento delle finalità di cui ai precedenti articoli nell'ambito delle seguenti aree individuate come prioritarie:

- *Orientamento scolastico e professionale;*
- *Innovazione dei curricoli scolastici;*
- *Istruzione tecnico-professionale;*
- *Formazione post diploma e post qualifica;*
- *Formazione del personale direttivo e docente delle scuole;*
- *Sviluppo delle tecnologie educative e della ricerca.*

Con riferimento alle aree sopra indicate sarà dato particolare rilievo alle tematiche ambientali».

Il Protocollo prevedeva, all'art. 10, l'istituzione di un Comitato tecnico-scientifico, formato da rappresentanti dell'Amministrazione scolastica, della Confindustria e di eventuali organizzazioni ad essa collegate, che aveva il compito di pianificare e coordinare i diversi progetti. Nel primo triennio il Comitato si è riunito 21 volte, anche attraverso «gruppi misti di lavoro», che dovevano procedere, di volta in volta, all'individuazione delle attività da porre in essere e formulare valutazioni sugli esiti raggiunti.

Nel corso del triennio in esame, sono state concordate ed attivate molteplici iniziative e sono stati realizzati numerosi se-

minari nazionali finalizzati all'utilizzazione dei pacchetti didattici prodotti.

L'analisi e la validazione delle attività formative sono state effettuate da appositi gruppi di lavoro formati con rappresentanti dell'Amministrazione scolastica (ispettori, presidi, docenti, esperti, ecc.), delle Associazioni industriali e dei Gruppi dei Giovani imprenditori.

Il 14 luglio 1993 un'importante Conferenza di servizio sanciva la conclusione del primo triennio di vita del Protocollo.

Alla Conferenza partecipavano oltre 200 tra Dirigenti dell'Amministrazione scolastica centrale e periferica, operatori delle istituzioni scolastiche, esponenti delle Associazioni industriali. In sede di Conferenza venivano illustrati i risultati della collaborazione tra le due parti e, in particolare, venivano indicati gli elementi che avevano concorso al positivo svolgimento e al successo di tale fase di lavoro comune.

In sintesi tali elementi erano i seguenti:

- spirito costruttivo e di collaborazione tra i rappresentanti delle parti interessate;
- positiva reazione delle scuole e delle Associazioni industriali alle proposte progettuali elaborate;
- consapevolezza da parte delle scuole e delle imprese della reciproca utilità e dell'esigenza di rimuovere storiche incomprensioni e diffidenze;
- sostegno dato dai livelli dirigenziali del Ministero e della Confindustria, al fine di superare e comporre inevitabili e comunque prevedibili difficoltà tipiche di un percorso nuovo, ancora inesplorato e non agevole.

I risultati della Conferenza costituirono oggetto di ampi servizi e resoconti da parte di organi di informazione e di comunicazione nazionali e locali (stampa-televisione-ecc.) e trovarono menzione anche in autorevoli pubblicazioni curate dall'Unione Europea.

1.1.2. Il secondo protocollo

Nell'aprile del 1994 si procedeva alla sottoscrizione di un secondo protocollo, avente anch'esso validità per un triennio. Tale protocollo, come prima si è accennato, veniva prorogato alla scadenza, in previsione dell'elaborazione e dell'assunzione di una nuova intesa. Muovendo dalle enunciazioni del primo Protocollo e dai risultati conseguiti in attuazione dello stesso, il secondo riprendeva alcuni dei temi già trattati, ritenuti meritevoli di ulteriori sviluppi e approfondimenti e individuava altre aree di interesse coerenti con i ritmi del cambiamento e con i nuovi bisogni formativi.

Le aree suaccennate riguardavano:

- *la formazione continua anche attraverso l'integrazione dei sistemi formativi;*
- *i modelli organizzativi della scuola;*
- *la qualità del servizio scolastico.*

Inoltre, l'art. 2 del Protocollo precisava: «nell'ambito delle aree indicate, è dato particolare rilievo alle tematiche concernenti *il rapporto fra ambiente e sviluppo*, nonché alla *dimensione europea dell'istruzione e della formazione*».

Anche nel secondo Protocollo veniva previsto il funzionamento di un Comitato tecnico-scientifico. Tale organismo si riuniva numerose volte e, dopo aver fissato i criteri e le linee generali della propria azione e preso atto dei risultati intermedi realizzati, affidava ad alcuni gruppi di progetto il compito di attivare e monitorare le iniziative.

Anche il secondo protocollo e il successivo periodo di proroga si sono caratterizzati per l'elaborazione e la realizzazione di una serie di progetti relativi alle diverse aree di intervento individuate dal Protocollo.

1.2. I PROGETTI REALIZZATI NEL CORSO DELLA COLLABORAZIONE

Le attività realizzate sono state numerose e di vario tipo, riconducibili a progetti di notevole interesse e di significativo spessore.

Alcuni (quelli sulla qualità, sui modelli organizzativi della scuola, sull'orientamento) per la loro complessità e ampiezza hanno richiesto un impegno organizzativo e operativo assai intenso e protratto nel tempo, nonchè l'utilizzazione di cospicui mezzi e di personale. Altri (come quelli sullo stage, sul post-diploma, sul sapere minimo sull'Europa, sull'ambiente, sull'utilizzo delle tecnologie nella didattica) si sono espressi attraverso iniziative più circoscritte e si sono concretizzati nella produzione di pacchetti didattici, di manuali, di sussidi, di modelli e tecniche di lavoro inviati a tutti gli istituti interessati; produzione preceduta e seguita da brevi seminari di confronto e validazione.

I progetti di cui trattasi sono riconducibili in tre diversi ambiti, la cui importanza strategica si rivela fondamentale ai fini di un'offerta formativa adeguata e al passo con i tempi. Gli ambiti in questione sono quelli appresso indicati:

- *dell'innovazione scolastica;*
- *del management scolastico;*
- *del rapporto scuola-lavoro.*

Giova precisare che l'area dell'innovazione scolastica ha raggruppato tutta la serie degli impegni progettuali volti a modificare le tecniche e i metodi dei processi di insegnamento-apprendimento ed ha tenuto a riferimento la cultura, l'organizzazione e gli strumenti di lavoro della dimensione aziendale e produttiva. Le tematiche trattate sono state numerose, notevolmente differenti tra loro; del pari, diversi sono stati il grado e i livelli di coinvolgimento realizzati. L'elemento comune è stato, però, sempre il miglioramento dei servizi scolastici e dell'offerta didattica. In questo contesto, per fini sistematici, viene inserito anche il «Progetto Qualità», con la precisazione che lo stesso, per la sua trasversalità e per l'impianto ampio e articolato che lo caratterizza, meriterebbe una collocazione a sé stante e una trattazione molto più diffusa e approfondita.

2. L'AREA DELL'INNOVAZIONE SCOLASTICA

2.1. CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

I progetti compresi in quest'area, pur nella loro diversità, presentano taluni caratteri comuni e, in certo senso, unificanti, quali il taglio spiccatamente innovativo, la capacità di collocare e interpretare il ruolo e la funzione della scuola in senso moderno e strettamente interagente con la comunità civile e col sistema economico-produttivo, l'apertura a collaborazioni ed apporti ampi e puntuali, anche esterni al sistema scolastico, la costruzione di percorsi e di esperienze integrati tra istruzione, formazione, mondo imprenditoriale e del lavoro, delega di funzioni dallo Stato agli enti locali, riordino della formazione professionale, ecc.

Va, altresì, evidenziato che i progetti in questione sono pienamente coerenti con le linee evolutive del sistema educativo e formativo e con i profili più significativi delle riforme in atto (autonomia, riordino dei cicli scolastici, elevazione dell'obbligo scolastico, rapporti scuola-formazione-lavoro, ecc.).

Il Progetto Qualità per la cospicua entità dei mezzi e delle risorse utilizzate, per il notevole impianto organizzativo, per la complessa articolazione a livello centrale e periferico, per il gran numero di iniziative e attività realizzate, per l'esteso coinvolgimento di soggetti, organismi, momenti istituzionali e rappresentativi, richiede uno spazio di trattazione molto più ampio e assorbente di quello dedicato agli altri progetti.

Ormai il tema dell'ambiente, strettamente correlato con quello dello sviluppo sostenibile e con il modello di una società

tecnologicamente avanzata, aperta alle continue innovazioni ed al cambiamento, ha una rilevanza assolutamente centrale non solo in ambito educativo e formativo, ma nel contesto delle politiche complessive degli stati e degli organismi sovranazionali.

Richiede, però, una sensibilità e una cultura al passo con le esigenze dei tempi, che solo la scuola può dare attraverso un impegno assiduo e costante, che sia però aperto a contributi e interventi esterni, provenienti non solo da soggetti, organismi e livelli istituzionali tradizionalmente preposti alla tutela dell'ambiente, ma anche da parte del mondo della produzione e del lavoro: tanto, nell'ottica e in funzione di uno sviluppo sostenibile.

Quanto alle nuove tecnologie nella didattica (trattamento contestuale di immagini, voce, dati, testi) va considerato che ormai esse si prestano ad un impiego in campo educativo molto ampio, da gestire nelle linee di un progetto complessivo basato su proficue interazioni tra scuola e strutture imprenditoriali produttive.

Il tema dell'Europa si rivela fondamentale in un momento particolare, legato a significative e importanti scadenze, quali l'ingresso nel sistema monetario unico, l'adeguamento del nostro sistema sociale ed economico produttivo alle regole e agli standard comunitari, ecc.

Si tratta di un tema che esige una particolare attenzione da parte della scuola, atteso che la realizzazione dell'Europa unita passa attraverso la formazione di una coscienza europea e l'acquisizione di una cultura e di una sensibilità di cui solo la scuola può farsi carico, ovviamente aprendosi ad interazioni e sinergie esterne.

Il tema dell'educazione all'imprenditorialità assume particolare rilievo nell'ambito della collaborazione scuola-impresa e può costituire il valore aggiunto rispetto ad una formazione veramente moderna, che guardi al futuro e che si raccordi in maniera coerente e funzionale con la società in cui viviamo e con i ritmi del cambiamento.

In quest'ottica sono state assunte molteplici iniziative, specialmente nel Mezzogiorno, che hanno riguardato soprattutto istituti dell'ordine tecnico e professionale.

È fondato ritenere che Ministero e Confindustria dovranno ancora molto investire in termini di educazione all'imprenditorialità, ampliando e potenziando l'area degli interventi e coinvolgendo un numero sempre più rilevante di scuole e di istituzioni.

L'autonomia, l'ampio processo di riforme in atto e il graduale approdo verso un sistema integrato tra scuola e formazione potranno trovare un supporto veramente forte nell'educazione all'imprenditorialità, intesa innanzitutto come una cultura di tipo trasversale e di carattere pluridisciplinare da porre a sostegno dell'intero progetto formativo.

2.2. IL PROGETTO QUALITÀ

2.2.1. *La storia del Progetto Qualità*

Il tema della «Qualità» è stato recepito nei due citati Protocolli d'intesa tra Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria come esigenza di impostare e realizzare stabili ed estesi collegamenti e sinergie tra scuola e mondo imprenditoriale e produttivo, attraverso scambi e apporti reciproci in termini di progettazione, impiego di metodologie e tecniche formative, conoscenze, risorse, ecc.: il tutto nell'ottica dell'autonomia, di un forte raccordo col territorio e di un'interazione puntuale con la società civile, il sistema economico, il mondo del lavoro.

In particolare, l'art. 1 del secondo Protocollo, così si esprime sull'argomento: «...le istituzioni scolastiche e le imprese nel pieno rispetto dei reciproci ruoli, ricercano e possono sperimentare d'intesa, modelli che favoriscano il raccordo permanente con l'obiettivo di potenziare l'autonomia didattica, organizzativa, di ricerca e di sviluppo della scuola nei vari contesti territoriali».

Obiettivi di fondo del progetto «Qualità», quindi, sono:

- di far uscire la scuola dalla sua storica dimensione di isolamento e di autoreferenzialità e dal suo preminente ruolo di elaborazione e di trasmissione di conoscenze e di saperi teorici, contribuendo alla creazione e diffusione di una «mentalità e cultura di impresa» e alla pratica del fare e dello sperimentare;
- di aprire il sistema formativo al confronto e alle interlocuzioni

con altre realtà esterne, soggetti, organi della vita organizzata e del contesto economico;

– di fare in modo che l'impresa si rapporti con il sistema della formazione e dell'istruzione;

– di realizzare un'offerta formativa di *qualità* e di elevato profilo.

Com'è noto il concetto di «Qualità» è nato e si è affermato all'interno del contesto produttivo e imprenditoriale come necessità di strutturare e diffondere una nuova cultura dell'organizzazione e del lavoro e nuove metodologie e tecniche nell'utilizzo delle risorse e nella definizione dei comportamenti; ciò in sintonia e in coerenza con i processi di globalizzazione dei mercati, di incremento della produzione, di più ampio accesso alla informazione, all'acquisizione e gestione dei dati, ecc.

In effetti, il movimento internazionale per la «Qualità» trae le sue origini dal concetto di organizzazione scientifica del lavoro (F.W. Taylor) e ha fatto registrare un importante sviluppo e diffusione negli anni '50 in Giappone e, intorno agli anni '60, negli U.S.A.

Due sono stati i grandi principi su cui si è basata la cultura della «Qualità» nell'impresa:

1. riconoscimento del rilievo prioritario che assume la soddisfazione del cliente;

2. ricerca continua del miglioramento della Qualità dei processi produttivi e dei relativi prodotti.

Muovendo da questi principi, si è dato il via ad una profonda riconsiderazione del modo tradizionale di intendere il lavoro, i suoi contenuti, le logiche organizzative, le relazioni interpersonali, ma, soprattutto, si è prodotto un effettivo potenziamento delle capacità di corrispondere ai reali bisogni dell'utenza attraverso l'utilizzazione di metodi, processi e strategie più idonei, efficienti ed efficaci.

Una concezione tanto nuova e moderna non poteva non interessare anche il mondo della scuola, visto sia come sistema complessivo che in alcune sue parti (la strutturazione, l'articolazione e la gestione dei servizi e, in particolare, l'offerta educativa e formativa).

2.2.2. Progetti qualità e relativa struttura nelle scuole di diverso ordine e grado

Il progetto ha trovato avvio e attuazione per la prima volta nell'anno scolastico 1991-92 in due licei di Mantova, grazie anche alla collaborazione della locale Associazione industriali. Nell'anno scolastico 1993-94 il progetto ha interessato a Padova venticinque scuole medie di primo grado e di secondo grado e si è avvalso del sostegno dell'Associazione industriali e della Camera di commercio. Il Consorzio Scuola-Lavoro di Roma, su iniziativa delle aziende dell'IRI si è reso promotore del progetto in undici scuole superiori.

Nel 1994-95 l'esperienza è stata estesa ad alcune scuole superiori di Milano, Grosseto, Vicenza, Mantova e Lecco. Il Provveditorato agli studi di Genova, sviluppando un precedente progetto per la lotta e il recupero della dispersione scolastica, ha proposto ad alcune scuole medie e ad alcuni circoli didattici degli specifici importanti interventi di percorso del progetto Qualità [SCHEDA ALLEGATA N. 1].

Nel 1995-96 il Ministro pro-tempore, recependo le esperienze dei progetti sino allora attivate [SCHEDA ALLEGATA N. 2] dava un'impostazione ed un assetto unitario e organico agli interventi sulla «Qualità», che venivano strutturati e articolati secondo un modello che, a livello centrale, prevedeva un coordinamento nazionale.

Tale coordinamento veniva affidato inizialmente alla Direzione Generale dell'istruzione tecnica e, successivamente, alla Direzione Generale dell'istruzione professionale.

L'impianto del progetto ministeriale prevedeva l'organizzazione e il funzionamento di Poli per la qualità nelle realtà in cui gli interventi si fossero rivelati particolarmente interessanti e ricchi di risultati e la diffusione assistita del progetto in alcune province del sud, attraverso il cosiddetto sistema delle Reti.

Come si evince dal prospetto sotto riportato, è stata costituita ed ha operato anche una «task-force» nazionale con il compito di offrire ogni utile supporto, consulenza e impulso alle iniziative e di operare gli occorrenti raccordi con gli uffici e le scuole interessate.

Area	Poli	Task Force nazionale	Reti assistite
Nord Ovest Affidata alla Direz. Classica	Milano	5 docenti	Caltanissetta Foggia
Nord Est Affidata alla Direz. Professionale	Mantova Vicenza Padova	1 preside e 4 docenti	Avellino Potenza
Centro Sud Affidata alla Direz. Tecnica	Roma (Con compiti di coord. naz.)	1 preside e 17 docenti	Cagliari, Chieti Cosenza

I presidi e i docenti facenti parte della task-force nazionale, attraverso la partecipazione a seminari formativi, tenuti dal gruppo Clas di Milano, hanno consolidato le competenze già acquisite, divenendo «esperti qualificati» per la diffusione ed il consolidamento dell'esperienza.

Nell'ambito dell'unico progetto nazionale, la Direzione Generale per la scuola media di primo grado ha strutturato ed attivato un proprio modello, in linea con le finalità, gli obiettivi, gli ordinamenti e l'impostazione didattica peculiari della scuola media.

Anche la Direzione Generale per l'istruzione elementare ha prodotto ed attivato un proprio progetto «Qualità» in coerenza con le specificità della scuola elementare, che ha interessato cinque circoli didattici a Roma e altrettanti circoli nel Friuli-Venezia Giulia.

Attualmente sono coinvolte nel progetto «Qualità» 287 scuole di ogni ordine e grado, distribuite sul territorio nazionale, come indicato nella [SCHEDE ALLEGATE N. 3].

Per completezza di informazioni e di riferimenti va chiarito che numerosi uffici scolastici e scuole, pur non aderendo formalmente al progetto nazionale, gestiscono iniziative legate al tema della «Qualità»; pertanto i dati riportati nella scheda-allegato 3 sono notevolmente sotto dimensionati rispetto alla situazione reale.

Il progetto «Qualità» ha offerto un'importante occasione di aggiornamento-formazione a docenti e presidi anche attraverso lo

svolgimento di numerosi seminari, convegni e incontri, nonché la messa a disposizione di veri e propri laboratori di ricerca, che hanno consentito di individuare e formare numerose professionalità alla cultura e alle metodologie della «Qualità», di risolvere problemi e acquisire e dare risposte di carattere organizzativo e didattico alle spinte innovative che caratterizzano il mondo della scuola [SCHEDE ALLEGATE N. 4 E 5].

I capi di istituto e i docenti che hanno acquisito una formazione tecnico-pratica sui metodi e sugli strumenti del percorso della «Qualità» sono stati, rispettivamente, 287 e circa 2.500. Inoltre un gran numero di docenti ha trovato comunque coinvolgimenti nel progetto applicandosi alla cultura della «Qualità».

La suddetta formazione ed assistenza in itinere è stata svolta dalle task-force responsabili o da quelle assegnate ai poli ed alle scuole che, all'uopo, si sono avvalsi della consulenza del Gruppo Clas.

In ogni sede che ha gestito l'esperienza della qualità si sono costituiti, presieduti dai Provveditori, Comitati di promozione e supporto alla diffusione della cultura e pratica della qualità nella scuola. In una cornice comune, ciascun Comitato si è data strutturazione, compiti, regole di funzionamento in sintonia con le situazioni locali e ha promosso tutte le iniziative atte a favorire sempre di più il rapporto scuola-mondo sociale ed economico.

2.2.3. Il percorso, gli obiettivi e le tappe del progetto qualità

Anche il percorso della qualità nella scuola ha attinto le indicazioni e gli elementi di fondo dalle esperienze maturate nel sistema produttivo, imprenditoriale e dei servizi. Il bagaglio culturale e tecnico della «Qualità totale» è stato, però, adeguato e conformato alle specificità e tipicità del servizio scolastico.

Non si è trattato, comunque, di un mero e automatico trasferimento di tecniche e strumenti di lavoro elaborati in una realtà e in un contesto diversi, attraverso una sorta di «colonizzazione» della scuola alle logiche del mondo imprenditoriale e produttivo, ma di recepire e interpretare nella maniera giusta procedure, metodi e tecniche provenienti da un'altra dimensione e di verificarne

la valenza e gli esiti in chiave di formazione e di miglioramento dei servizi scolastici.

Il progetto «Qualità della scuola» è stato elaborato come proposta di un percorso di ricerca-intervento che avendo come riferimento fondamentale le finalità e la specificità della «organizzazione» scuola, favorisse un'analisi critica dei modelli culturali ed operativi applicati, per individuarne i difetti e per progettare la loro graduale eliminazione anche attraverso il confronto tra esperienze diverse.

La verifica e la valutazione dell'utilità, della coerenza e rispondenza di metodi e di atteggiamenti diversi da quelli consueti non si sono affidate ad elaborazioni teoriche, ma si sono fondate su concrete attività di ricerca e di progettazione e su interventi improntati al fare e all'operare.

Il progetto «Qualità della scuola» si è caratterizzato, perciò, come una proposta di un metodo e di un percorso di ricerca, rivolto ad uno specifico istituto scolastico, promuovendo la partecipazione attiva di soggetti operanti al suo interno riuniti in un gruppo di lavoro.

I momenti più qualificanti del percorso sono: *l'analisi e la progettazione.*

L'impegno di analisi è sempre presente e porta a scomporre i problemi complessi e ad affrontare aspetti che la stessa analisi individua come cruciali ed aggredibili con le sole risorse a disposizione. La misurazione frequente consente di superare convinzioni soggettive, di conferire rilevanza obiettiva all'impegno e di assicurare attendibilità alle iniziative poste in essere, aventi un valore progressivo e mai definitivo.

La progettazione costituisce il momento della sintesi nel quale convergono gli apporti forniti dalla fase dell'analisi, i processi logici di razionalizzazione e suddivisione del lavoro tra i componenti del gruppo, lo sforzo di ricognizione delle risorse, la suddivisione in fasi e in compiti, la previsione dei tempi e delle scadenze, il continuo impiego di metodi statistici e di tecniche di rappresentazione.

In definitiva il progetto ha come obiettivo primario quello di:

Avviare nelle scuole che lo adottano (coinvolgendo potenzialmente tutti i soggetti interessati) un percorso di ricerca e di appli-

cazione di una metodologia di intervento riferita all'erogazione del servizio formativo che garantisca il miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza del servizio stesso e risultati di elevato profitto.

Il progetto «Qualità» si sviluppa attraverso diversi stadi o livelli che costituiscono le tappe del percorso; ogni stadio o livello ha propri obiettivi, il cui raggiungimento costituisce la condizione necessaria per poter sicuramente passare al livello successivo, con la garanzia della presenza delle competenze e delle risorse (anche di tipo motivazionale) indispensabili.

2.2.4. Il progetto qualità di base (PQ1)

Il primo livello del progetto ha avuto come obiettivo il conseguimento della «Qualità di base», vale a dire di far acquisire talune competenze essenziali e di realizzare il consolidamento e la diffusione dei metodi e delle tecniche di lavoro, nonché dei risultati ottenuti.

Ai fini su accennati è stato costituito, in ciascuna scuola interessata, un Gruppo di operatori (Gruppo Qualità) che, in stretto accordo con il capo d'istituto e con gli altri operatori, ha esaminato e approfondito i punti e i passaggi «di base» della cultura della qualità, ha effettuato una prima analisi dei profili positivi, negativi e problematici dell'attività scolastica e ha sperimentato procedure, metodologie, strumenti di progettazione e di attuazione di miglioramenti con riferimento ad aspetti specifici della gestione.

Il Gruppo Qualità ha applicato e dato forza alla strategia del miglioramento continuo, ha reso noto gli interventi posti in essere e i relativi esiti e li ha sottoposti all'analisi dell'intera scuola, con lo scopo di validarne la portata e il senso e mettere a disposizione di altre persone i prodotti dell'esperienza.

Nella maggior parte delle scuole superiori impegnate nel progetto, ai Gruppi Qualità si sono aggiunti operatori aziendali, i quali, oltre ad offrire il contributo della loro capacità professionale e della loro diversa formazione, hanno costituito un importante punto di collegamento tra scuola e impresa.

2.2.5. La qualità riferita al sistema scuola (PQ2)

Il secondo livello del progetto «Qualità» si incentra su azioni di potenziamento e di ampliamento delle competenze acquisite e sulla predisposizione e attuazione di un programma riguardante tutti gli operatori dell'istituzione scolastica.

In sostanza la scuola, in questa fase, è vista come un sistema complesso da gestire nella sua interezza attraverso l'impiego razionale e ottimale delle risorse umane, professionali e materiali disponibili e all'insegna di canoni e di parametri di efficienza e di efficacia.

Ne consegue che i soggetti appartenenti alla scuola sono chiamati in causa collettivamente, nell'ambito di azioni opportunamente coordinate e composte in un'ottica progettuale e finalizzate al raggiungimento di obiettivi di qualità.

L'attenzione della scuola si rivolge alla concreta individuazione degli specifici obiettivi (tra l'altro enunciati in maniera formale anche attraverso documenti appositi quali la Carta dei servizi, il PEI, la programmazione), alla precisa identificazione dei bisogni personali, istituzionali, sociali che il servizio deve soddisfare, alla puntuale definizione degli adempimenti e delle procedure da porre in essere, all'esame e alle verifiche di quanto previsto e dichiarato e di quanto effettivamente prodotto e offerto ai destinatari.

Il secondo livello del progetto «Qualità» realizza, pertanto, un passaggio di fondamentale importanza ossia il coinvolgimento della scuola non più come «gruppo» ma come intera organizzazione, con conseguente responsabilizzazione di tutti i soggetti ad essa appartenenti.

Si passa, in altri termini, dalla scuola che adempie prescrizioni, alla scuola che, in autonomia progettuale, programmatica e operativa, agisce in prima persona, rendendo conto del proprio operato e dei risultati ottenuti agli interlocutori interessati (studenti, famiglie, società, livelli istituzionali, imprese, ecc.).

Il percorso prescelto trova dei riferimenti-guida anche nella normativa UNISO, recentemente adottata dalla Comunità Europea.

Ai sensi di tale normativa il sistema qualità è l'insieme dei mezzi, delle strutture, delle responsabilità, delle procedure, degli interventi utilizzati per la realizzazione della «Qualità».

2.2.6. *La certificazione*

La costruzione di una struttura organizzata, l'individuazione dei mezzi, delle competenze e delle procedure più idonee, la razionalizzazione e ottimizzazione degli interventi, l'assegnazione di precise responsabilità, la progettazione e programmazione delle attività in funzione degli obiettivi, il coinvolgimento di tutti gli operatori, ecc. rappresentano solo le condizioni indispensabili per fare «qualità» e per poter accedere ad un ulteriore stadio del progetto, ossia a quello della *certificazione di qualità*.

2.2.7. *Lo stato delle cose*

Premesso quanto sopra, va precisato che la prima fase del progetto è stata realizzata in tutte le realtà che hanno gestito interventi sulla qualità.

La seconda fase, avviata nell'anno scolastico 1996-97 in alcune scuole di Milano e di Padova è stata estesa, nell'anno scolastico 1997-98, anche a scuole di Roma, Genova, Pesaro, Terni e Vicenza.

Si stanno, inoltre, definendo tempi e modalità di adesione anche con riferimento a scuole appartenenti ad altre aree territoriali.

Nel corrente anno scolastico due scuole di Milano stanno sperimentando il terzo livello di intervento, che si conclude con la certificazione. Si tratta di un'attività che per la sua rilevanza e per la sua attualità merita una particolare attenzione, soprattutto nella previsione che la fase della certificazione è destinata a divenire terreno di confronto e di impegno della scuola dell'autonomia e dovrà trovare graduale applicazione ed estensione sia nelle altre scuole aderenti al progetto Qualità, sia, gradualmente, in tutto il sistema scolastico.

Si segnala, poi, che il progetto Qualità sta facendo registrare significative iniziative e notevole sviluppo nell'ambito della «rete» di Cagliari in cui insistono scuole particolarmente attive e motivate. Tali scuole, opportunamente collegate tra di loro e con l'Ufficio scolastico provinciale e sostenute da una serie di intese con le realtà locali, si sono date un intenso calendario di lavori, i cui esiti sono stati molto apprezzati anche nell'ambito di un convegno na-

zionale tenutosi a Cagliari e al quale ha partecipato il coordinamento nazionale.

Infine va evidenziato che il polo Roma ha messo a punto un programma di «alfabetizzazione diffusa» della cultura e del metodo della qualità da gestire su supporto informatico e da diffondere in maniera capillare nelle scuole ai fini dell'attivazione di modelli di informazione-formazione in auto apprendimento.

Concludendo si può affermare che fare «qualità nella scuola» ha significato e significa, per le istituzioni educative coinvolte, operare con «mentalità e cultura di impresa» elaborando e costruendo proposte formative e attività di servizio all'insegna della razionalità, dell'efficienza e dell'efficacia, utilizzando procedure, metodologie e tecniche rispondenti a criteri di razionalità e finalizzate alla produzione di risultati: il tutto in sintonia con le logiche e le vocazioni dei territori e dei contesti socio-economici, culturali e lavorativi di pertinenza delle scuole.

In sostanza, ciascuna scuola ha finalizzato il proprio impegno, per la parte concernente l'applicazione del progetto, ad un miglioramento costante delle proprie attività, all'ottimizzazione degli esiti e all'innovazione, affidandosi alle priorità individuate dalle proprie componenti e nell'ottica della costruzione di una cultura progettuale, organizzativa e operativa.

2.2.8. Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive

Il progetto «Qualità» va posto in stretto collegamento con l'autonomia, vale a dire con una visione della scuola come soggetto autonomo sul piano didattico, organizzativo, finanziario e gestionale, che svolga il proprio ruolo e attenda ai propri compiti con spirito imprenditoriale, con senso di responsabilità, razionalizzando e ottimizzando il proprio impegno e confrontando i risultati con gli obiettivi prefissati.

In tale logica, che corrisponde ad un radicale cambiamento della tradizionale visione della scuola come parte terminale e gerarchicamente ordinata di un sistema piramidale, rigido, burocratico, attento più agli aspetti formali che a quelli sostanziali della gestione e dell'offerta formativa, anche il personale – da quello

direttivo a quello docente e amministrativo – assume una diversa posizione e rilevanza.

Il tratto caratterizzante dell'autonomia consiste, com'è noto, nel fatto che ogni scuola elabora e costruisce la propria cultura e dimensione organizzativa, programmatoria e gestionale e definisce le proprie regole, comportamenti, rapporti, stili, ecc.; in tale ambito si può facilmente comprendere quale specifica rilevanza assuma la «Qualità» dell'impegno e dei risultati. Ecco perché se negli anni decorsi il progetto «Qualità», nelle sue linee di impianto e nella sua fase applicativa, ha voluto significare soprattutto preparazione all'autonomia, oggi deve intendersi come «uno strumento fondamentale ai fini dell'attuazione e dell'entrata a regime dell'autonomia».

Il progetto «Qualità» assume notevole valenza e attualità anche nell'ambito dei nuovi scenari disegnati dall'Accordo sul lavoro tra Governo e Parti sociali, dal disegno di legge sul riordino dei cicli scolastici e nella prospettiva di un sistema integrato tra scuola e formazione professionale e di uno stretto raccordo tra questo e mondo della produzione e del lavoro.

Il progetto «Qualità», poi, acquista ulteriore significato in relazione ad una serie di fatti e di circostanze nuovi e di straordinaria importanza, quali il superamento della separazione tra tempo-scuola e tempo-lavoro, nonché della rigidità dei percorsi formativi, con possibilità di transizione dall'uno all'altro indirizzo di studi, la previsione dei crediti formativi, la concezione sempre più diffusa di una formazione che duri per l'intero arco della vita attiva, ecc.

Ovviamente, gestire l'autonomia non sarà impresa facile, considerato che non esiste, allo stato, una diffusa e consapevole cultura in tale senso. È fondato, pertanto, prevedere che i problemi da risolvere saranno veramente tanti, se non verranno individuati e utilizzati gli strumenti e i metodi più idonei e adeguati alle particolari circostanze.

In tale senso la «Qualità» come mezzo per acquisire una diversa cultura dell'organizzazione e della gestione, una sensibilità e capacità in linea con le nuove esigenze, sia a livello individuale, sia a livello collettivo e partecipativo, può rivelarsi un aiuto fondamentale e offrire, in termini fisiologici e gradualità, le risposte più adatte e coerenti.

In sostanza, il percorso della «Qualità» ha in sé i requisiti idonei ad assecondare le profonde innovazioni che si preannunciano nel sistema scolastico, tra le quali la stessa riforma dell'amministrazione nelle sue articolazioni centrali e periferiche. In altri termini la «Qualità» potrà propiziare il passaggio non traumatico da una cultura di mera gestione ad una cultura di progetto e di processo, attenta agli obiettivi e ai risultati.

Fare «Qualità» vuol dire anche dare responsabilità, assicurare, gratificare, predisporre al miglioramento continuo della propria azione individuale e collettiva, costruire e rivedere competenze, utilizzare al meglio le risorse di cui si dispone, avere una visione dialettica del proprio ruolo, nel contesto di una concezione aperta alle più ampie collaborazioni e interazioni con le realtà esterne.

In relazione alle suesposte considerazioni, occorre creare le condizioni, attraverso un nuovo Protocollo d'intesa, perché il progetto «Qualità» prosegua il proprio iter (dall'acquisizione delle competenze di base al coinvolgimento dell'intera unità scolastica, alla certificazione degli esiti, all'impianto di un sistema in grado di governare, nel concerto tra tutte le sue parti, i processi, ecc.) e venga attivato, sia pure con realistica gradualità, in un numero sempre più consistente di scuole.

È noto che ogni fase del percorso, per la sua strutturazione modulare, presenta una sua specificità ed autonomia ed ha propri obiettivi che garantiscono un'immediata spendibilità dell'investimento posto in essere anche in termini di risultati. Ma solamente a conclusione dell'intero percorso la scuola e i relativi operatori potranno acquisire capacità piene ed effettive di risposta ai bisogni formativi e ottenere gli esiti migliori.

Va ricordato che il progetto «Qualità», in questi anni, si è caratterizzato per tre aspetti fondamentali:

- autonoma responsabilità dell'unità scolastica rispetto all'efficienza e all'efficacia dei servizi erogati;
- costruzione di poli e di reti di scuole per lo scambio e la diffusione delle esperienze e per la ricerca delle sinergie e delle soluzioni più appropriate;
- attribuzione all'Amministrazione centrale di un preciso ruolo di promozione, coordinamento, impulso, orientamento delle attività.

Ciò precisato, con riferimento alle prospettive si ritiene che un effettivo e proficuo impegno per «la Qualità del servizio scolastico» che coinvolga un numero sempre crescente di scuole, non possa prescindere dalla creazione di un assetto strutturale, organico e coerente entro cui comporre un vero e proprio impianto di sistema.

Le evidenti connessioni ed interazioni del progetto con tutti i disegni di riforma, di adeguamento e di ammodernamento dell'istruzione evidenziano la necessità di un consolidamento e di un'espansione delle esperienze sin qui acquisite.

A tal fine si ritiene importante che trovino definizione alcuni punti e snodi fondamentali del progetto, quali il ruolo del coordinamento nazionale, i raccordi tra questo e i servizi territoriali per la qualità (poli, reti, ecc.), la funzione strategica dei comitati d'intesa costituiti a livello locale con la partecipazione dei Provveditorati, degli enti, delle organizzazioni e delle espressioni del mondo produttivo e del lavoro, l'eventuale coinvolgimento delle parti sociali, ecc.

Per una riflessione approfondita sui diversi profili può rivelarsi utile la scheda all. 6, nella quale è ipotizzata una «struttura-tipo» del sistema «Qualità».

Comunque, a prescindere dalle indicazioni contenute in tale ipotesi organizzativa e operativa, sembra ormai evidente che l'attuale strutturazione del progetto Qualità, impostata su tre poli e alcune reti, ha perduto attualità e non è più funzionale alle esigenze ed agli obiettivi propri della scuola dell'autonomia e dei nuovi modelli previsti dal sistema scolastico in via di riforma.

In effetti, appare molto più coerente rispetto ai nuovi scenari la previsione e la costituzione di «poli» della qualità che si identifichino con ciascuna provincia e si colleghino a reti di scuole sempre insistenti in dimensione provinciale.

2.3. SAPERE MINIMO SU AMBIENTE E SVILUPPO

2.3.1. Finalità

Il programma «sapere minimo su ambiente e sviluppo», ideato e sperimentato dalla Confindustria a partire dal 1989, è stato poi validato da un gruppo di lavoro paritetico costituito tra

il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria, con sede a Bergamo ed è stato arricchito progressivamente dal 1993 grazie all'apporto di nuove unità didattiche prodotte nell'ambito di appositi corsi di aggiornamento.

Tale programma doveva costituire per i docenti uno strumento e un'occasione di sensibilizzazione e di approfondimento culturale sulle tematiche dello sviluppo sostenibile e fornire loro contenuti, metodologie e tecniche finalizzate alla preparazione di attività didattiche.

Al programma citato è stato dato come sottotitolo «L'industria per il futuro di noi tutti», per evidenziare lo stretto collegamento tra l'ambiente e i grandi temi dello sviluppo sostenibile, temi la cui rilevanza è stata particolarmente sottolineata dalle Nazioni Unite nel 1987, con il rapporto intitolato «Il futuro di noi tutti» e confermata nell'Earth Summit di Rio de Janeiro del 1992.

Gli obiettivi sono stati:

- concorrere ad introdurre nelle scuole i concetti base per un approccio all'ambiente appropriato e sistematico e tale da rendere compatibile la tutela e la conservazione dello stesso con i ritmi accelerati del progresso e in particolare con lo sviluppo economico;
- contribuire a creare consapevolezza e conoscenze mature e tali da realizzare un nuovo patto tra l'uomo e la natura, attraverso il quale poter conciliare interventi di preservazione con le esigenze comunque inarrestabili dello sviluppo e l'aspirazione ad una migliore qualità della vita.

2.3.2. Destinatari

Il programma ha avuto come destinatari docenti e presidi delle scuole medie e delle scuole secondarie superiori. Sono state realizzate circa 60 edizioni dello stesso, che hanno interessato circa 3.500 insegnanti e presidi delle scuole di ogni ordine e grado.

2.3.3. Struttura

Il programma è stato articolato in tre fasi, realizzabili anche in anni scolastici successivi:

Prima fase: corso propedeutico «Esplorare la complessità»

Attraverso relazioni opportunamente predisposte sono stati esaminati e approfonditi i contenuti e gli ambiti delle diverse tematiche e delle questioni ambientali e le relative connessioni con i contesti politici e socio-economici, con gli apporti delle scienze, della tecnologia, dell'informazione, ecc.

Tutto ciò è stato realizzato nel corso di 5-6 incontri effettuati in un breve arco di tempo, integrando le relazioni con la presentazione di alcune problematiche locali e con l'illustrazione da parte delle Associazioni industriali delle iniziative dalle stesse attivate nell'ottica della promozione e diffusione di una cultura dello sviluppo sostenibile.

È stato distribuito materiale didattico di notevole interesse (relazioni, manuale per presidi e docenti, schede didattiche) e sono state organizzate visite guidate ad impianti, predisposti a fini di tutela ambientale (ad esempio impianti di trattamento di vari tipi di inquinanti, insediamenti produttivi dotati di particolari sistemi di abbattimento).

Seconda fase: corso progredito «Conoscere le risorse»

Sono state approfondite alcune aree tematiche particolarmente significative in campo ambientale: aria, acqua, rifiuti, energia.

In appositi incontri gli insegnanti sono stati opportunamente sensibilizzati, fornendo loro appropriata documentazione, utilizzabile direttamente nel corso delle attività didattiche.

Terza fase: ricaduta didattica «Ricerare per capire»

Durante tale fase si è provveduto a coadiuvare gli insegnanti nella preparazione di unità didattiche su uno dei temi approfonditi nella fase precedente (aria-acqua-rifiuti-energia).

- Gli incontri sono stati strutturati nel seguente modo:
- approfondimento pedagogico sull'educazione ambientale;
 - sintesi dei contenuti del tema scelto, sottolineandone gli aspetti nodali;
 - suggerimenti per l'elaborazione di unità didattiche;

- produzione delle unità didattiche;
- impiego in classe delle unità didattiche e presentazione dei risultati;
- valutazione dei risultati.

La struttura del modello si presta ad essere utilizzata anche con riferimento ad altre tematiche riguardanti l'ambiente.

2.3.4. Servizi documentazione disponibile

Per facilitare le Associazioni imprenditoriali nell'organizzazione delle attività con i presidi e docenti, sono stati previsti i seguenti servizi:

- assistenza nella progettazione ed organizzazione del programma e nei contatti con i relatori;
- utilizzazione di équipe di relatori, esperti sulle diverse tematiche ambientali ed addestrati al lavoro comune su tale programma, col compito di intervenire ai singoli incontri.

Le relative relazioni, fra loro coordinate, hanno riguardato i seguenti temi: Sviluppo ed ambiente ieri ed oggi - Le questioni ambientali - Ambiente, legislazione e controlli - Ambiente e scelte politiche - Ambiente e tecnologia - Economia, imprese e ambiente - Rapporto uomo/ambiente - Ambiente ed Europa - Ambiente ed educazione del cittadino.

Le relazioni sono state elaborate avendo riguardo sia ai destinatari diretti (presidi e insegnanti) che a quelli indiretti (studenti). Anche se improntate a rigore specialistico, sono state svolte in maniera chiara e comprensibile, sia per il linguaggio utilizzato, sia per il ricco corredo esplicativo fatto di grafici e tabelle, sia infine per le brevi bibliografie facilmente consultabili predisposte a completamento delle stesse;

- manuali realizzati appositamente per gli insegnanti, ma accessibili, in larga parte, anche direttamente agli allievi (volume per la prima fase «L'industria per il futuro di noi tutti»);
- schede di informazione ambientale, elaborate dalla rivista «Impresa e ambiente» specificamente per le scuole e finalizzate ad un approccio sintetico e monografico ai principali problemi ambientali che interessano il nostro pianeta.

2.3.5. Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive

A conclusione delle esperienze sopra accennate, tenuto conto dei positivi risultati raggiunti e considerata l'importanza e l'attualità dei temi e delle problematiche trattati, si ritiene si riveli opportuno un prosieguo delle esperienze, in un rinnovato e rafforzato quadro di collaborazioni tra scuola e mondo delle attività produttive e imprenditoriali.

Tra l'altro le nuove prospettive che si legano alla centralità della scuola e dell'istruzione nell'ambito della comunità civile e al ruolo fondamentale della formazione anche come fattore di sviluppo economico, inducono ad auspicare che, nell'ambito del nuovo protocollo, si prevedano iniziative finalizzate ad una cultura e organizzazione del lavoro e dello sviluppo sempre più compatibili con la tutela dell'ambiente e della persona.

In effetti, il nuovo protocollo, nel recepire questa esigenza, dovrebbe dedicare all'ambiente particolare riguardo e attenzione.

Si tratta, in sostanza (coordinando e integrando le rispettive competenze e attivando utili sinergie) di elaborare e di realizzare un progetto articolato, ampio e mirato, che affronti i diversi aspetti e profili dell'Ambiente e dello sviluppo sostenibile: da quello squisitamente culturale e formativo all'aggiornamento del personale docente; dalla costruzione di curricula e di profili professionali legati al mondo del lavoro e delle professioni all'utilizzazione di «tecnologie pulite»; dalla conservazione e valorizzazione dei beni ambientali alla progettualità e all'impegno multidisciplinare; ecc.

Inoltre occorre che il Progetto di cui trattasi preveda adeguati collegamenti con altre iniziative ministeriali in corso e sia parte integrante di un complessivo e organico quadro di attività e di interventi.

In tale ottica potrebbe essere prevista la costituzione, a livello nazionale, di un'apposita struttura con compiti di studio, di indagini, di coordinamento, di indirizzo, di monitoraggio, che, nel rispetto dei ruoli e delle autonomie spettanti ad altri uffici, organismi e soggetti, costituisca un punto forte di riferimento e di sintesi, di cui oggi si avverte la mancanza.

2.4. SAPERE MINIMO SULL'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE NELLA DIDATTICA

2.4.1. Finalità

Il Ministero della Pubblica Istruzione ha assunto numerose iniziative a livello centrale e periferico per favorire la corretta introduzione delle tecnologie informatiche nella scuola. Tra queste merita particolare riguardo il progetto dal titolo «Saper minimo sull'utilizzo delle tecnologie nella didattica», realizzato nell'ambito del protocollo d'intesa con la Confindustria.

In effetti, proseguendo nella linea tracciata con le altre esperienze sui «saperi minimi» (quello sull'industria, sull'Europa, sull'ambiente) con tale progetto si è inteso raggiungere i seguenti obiettivi:

- suscitare riflessioni sul rapporto tra tecnologie multimediali e processi educativi;
- informare il mondo della scuola e quello della produzione su quanto è stato fatto e si sta facendo con l'uso delle tecnologie multimediali in alcuni contesti di eccellenza;
- presentare un quadro «ragionato» sui diversi tipi di tecnologie esistenti, non solo indicandone i profili, le prestazioni, i limiti, ma anche formulando osservazioni sul loro impiego nella didattica;
- far conoscere al mondo della produzione e al mercato le esigenze della scuola, evidenziando i requisiti che debbono avere i prodotti multimediali per essere efficacemente impiegati nella didattica;
- offrire esempi di utilizzo delle tecniche multimediali nella didattica di alcune aree disciplinari presenti in tutti i curricula dei bienni (area linguistica, area economico-giuridica, area matematico-informatica, area fisico-chimica) indicando anche i possibili ambiti di intervento, i più idonei strumenti di cui servirsi per un proficuo approccio metodologico per la definizione del percorso didattico adeguato.

2.4.2. Modalità e sviluppo del progetto

Il gruppo di lavoro, costituito da esponenti della scuola, dell'università, dell'amministrazione e della Confindustria ha strutturato i propri interventi attraverso alcune fasi così riassumibili:

1. *Fase preparatoria*: nel corso di una serie di riunioni sono state formulate varie ipotesi di strutturazione dell'intervento, ne è stata verificata la fattibilità ed è stata scelta quella considerata più idonea, tenuto conto sia degli obiettivi prefissati, sia dei vincoli temporali e finanziari;

2. *Fase di elaborazione*: col contributo di esperti e avvalendosi dei risultati di una vasta indagine compiuta presso le aziende produttrici di hardware e di software, è stata messa a punto una prima ipotesi del lavoro;

3. *Fase di confronto*: nel corso di un convegno sul tema del rapporto fra multimedialità e didattica, tenutosi a Fossano alla presenza di docenti universitari, ispettori, presidi e gruppi di docenti delle diverse discipline, sono stati raccolti molti interessanti suggerimenti e significative proposte. Ciò ha consentito di dare alla stesura definitiva del prodotto un giusto equilibrio fra contributi teorici e tecnico-operativi;

4. *Fase di produzione*: il gruppo del progetto si è suddiviso in sottogruppi che hanno sviluppato le diverse parti del testo, del quale erano state precedentemente definite le caratteristiche;

5. *Fase di validazione*: i vari docenti che avevano contribuito alla stesura delle proposte didattiche ne hanno verificato la realizzabilità nelle loro classi, riuscendo, in qualche caso, anche a coinvolgere altri colleghi;

6. *Fase di pubblicazione e presentazione*: dopo un'ulteriore revisione dei materiali, a seguito di quanto emerso dalle esperienze realizzate in classe, il volume è stato pubblicato («Studi e documenti degli Annali della Pubblica Istruzione», Le Monnier, Firenze, n. 65, 1993) e inviato a tutti gli istituti di scuola media superiore. La pubblicazione è stata seguita da diversi incontri e seminari, che hanno consentito di presentare il volume e di attivare il dibattito intorno al tema della multimedialità. L'iniziale intenzione di abbinare la pubblicazione su carta ed un CD-ROM che pre-

sentasse il problema in modo interattivo e multimediale e consentisse anche periodici aggiornamenti e arricchimenti, non ha avuto seguito per mancanza di fondi e perché superata dall'avvento di nuove tecnologie (Internet, ecc.).

2.4.3. Destinatari

Il volume degli Studi e Documenti degli Annali della Pubblica Istruzione, avente ad oggetto i risultati della ricerca-azione è stato inviato a tutte le scuole secondarie superiori.

La pubblicazione contiene:

- informazioni scientificamente rigorose di tipo divulgativo (per non specialisti) sulle tecnologie;
- informazioni, spunti, riflessioni e considerazioni anche critiche sul ruolo delle tecnologie multimediali nel processo formativo;
- applicazioni e suggerimenti operativi utilizzabili nella didattica.

Per realizzare quest'impostazione e dare al testo un impianto e una struttura logica che ne favorisse l'accesso da parte dei lettori (tra di loro molto diversificati per interessi, formazione e esigenze conoscitive), il volume è stato realizzato in cinque parti vertenti su:

1. tendenze e problematiche legate all'uso delle tecnologie nella didattica;
2. aspetti e profili squisitamente tecnologici della comunicazione;
3. tipologia e classificazione delle tecnologie;
4. proposte ed indicazioni dei casi in ordine alle applicazioni multimediali nella didattica;
5. tecnologie nell'organizzazione dell'attività di insegnamento.

2.4.4. Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive

La qualità dell'educazione e della formazione passa ormai necessariamente attraverso l'adozione e l'uso nella scuola di tecnologie avanzate.

Occorre, in altri termini, perché l'offerta di istruzione sia al passo con i tempi e coerente con i modi di essere e di funzionare e con i ritmi della moderna società, che si diffonda nella scuola, in maniera generalizzata e consapevole, un'adeguata cultura sulle tecnologie come strumento di comunicazione e di formazione di cui ormai non si può fare a meno.

In effetti i sistemi didattici non possono prescindere dalla multimedialità, dall'interattività, dall'approccio al mezzo televisivo, dal ricorso ad ipertesti, ecc., quali nuovi alfabeti e nuovi codici di lettura e di conoscenza della realtà.

Ecco perché la scuola deve, entro il curricolo, strutturare opportuni ambiti riservati alla comunicazione, operare scelte oculate e appropriate tra le possibili opzioni e le diverse opportunità e impegnarsi in uno sforzo di formazione e aggiornamento del personale docente, puntuale e programmato.

Sotto questo aspetto e in linea con l'innovazione del sistema scolastico, il Ministero della Pubblica Istruzione ha attivato un massiccio piano di diffusione delle nuove tecnologie, che, nel giro di qualche anno, porterà tutte le istituzioni scolastiche a disporre delle risorse umane e strutturali occorrenti per adeguare la nostra scuola alle posizioni dei paesi dell'area comunitaria.

Per le ragioni suaccennate, si auspica che il nuovo protocollo recepisca l'importante materia in un'ottica complessiva, organica e sistematica e preveda interventi mirati da raccordare strutturalmente e in maniera funzionale con le varie iniziative che l'Amministrazione sta gestendo nella propria competenza.

A tale riguardo appare significativa e incoraggiante l'attenzione che Confindustria assegna «all'integrazione della multimedialità e delle nuove tecnologie della comunicazione nel contesto dei programmi scolastici».

Di tanto è prova un interessante documento elaborato nel novembre 1997, frutto di confronto realizzato nell'ambito del gruppo di lavoro «Nuove didattiche», costituito da Confindustria: in tale documento si dedica ampio spazio al programma di sviluppo delle nuove tecnologie gestito dal Ministero e si prefigurano possibili accordi in tale campo, finalizzati a scambi di esperienze e trasferimenti di know how tra il mondo della scuola e quello delle imprese.

2.5. IL SAPERE MINIMO SULL'EUROPA

2.5.1. Finalità

Il programma è stato ideato nel 1990 (nel momento in cui si stava definendo un appuntamento fondamentale per il processo di unificazione europea: il «Mercato unico», previsto per il 1993) con gli obiettivi di contribuire a formare una cultura e una coscienza europee e di tenere aggiornata la scuola sugli importanti cambiamenti conseguenti all'avvio del processo di integrazione europea (in particolare quelli riguardanti il mondo del lavoro e dell'economia, la circolazione delle persone e delle professioni, i rapporti tra i sistemi formativi).

Il programma ha offerto un quadro globale delle istituzioni educative dei diversi Paesi europei ed ha consentito una presentazione puntuale e ampia delle implicazioni dell'integrazione non solo a livello economico e di sviluppo delle attività produttive e imprenditoriali (e sui problemi organizzativi e professionali connessi) ma anche sul piano della crescita umana, culturale e sociale dei paesi interessati.

2.5.2. Destinatari

L'iniziativa è stata destinata agli insegnanti per rafforzare e accrescere l'attenzione degli stessi ai cambiamenti e alle nuove opportunità conseguenti all'unificazione europea, attraverso la disponibilità di materiali e strumenti per lavorare in classe e stimolare così negli studenti una maggiore coscienza e conoscenza del ruolo, del significato e delle prospettive dell'integrazione europea.

2.5.3. Struttura

I materiali di lavoro previsti per le prime edizioni del programma erano così strutturati:

– manuale «Sapere minimo sull'Europa», ed. SIPI, volume di taglio informativo, ricco di documentazione;

- schede didattiche da utilizzare come guida al lavoro degli insegnanti;
- audiovisivo «Sapere minimo sull'Europa», ed. SIPI, della durata di 15';
- filmato della CEE «L'impresa europea»;
- volume «Scuola e formazione», ed. SIPI.

Nel tempo tali materiali hanno avuto bisogno di modifiche, integrazioni, aggiornamenti. Recentemente le Associazioni industriali hanno predisposto dei materiali del tutto nuovi.

Il tema dell'Europa, per le sue caratteristiche intrinseche, non si presta ad una definizione per aree di interesse specialistico. Si rivolge, dunque, a una popolazione ampia ed è curato con un approccio ai problemi di tipo generale. Il progetto offre un'ampia gamma di applicazioni e di articolazioni, in relazione alle diverse necessità e interessi.

Sono possibili due livelli di intervento nei confronti degli insegnanti:

- formazione e aggiornamento sui temi specifici;
- sperimentazione di iniziative didattiche su temi e problematiche inerenti all'Europa, quali ad esempio: i sistemi economici, il fenomeno dell'immigrazione nei diversi Paesi, i sistemi scolastici, la legislazione del lavoro, ecc.

2.5.4. Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive

Per la ricchezza delle sollecitazioni non solo culturali e formative, ma anche provenienti dalle linee di politica economica del nostro Paese, il protocollo dovrebbe dedicare uno spazio più ampio all'importante e attuale tema, in stretta correlazione con le riforme istituzionali, col nuovo quadro di rapporti scuola-formazione-mondo della produzione, nonché con l'esigenza di una revisione e di un ampliamento degli stessi programmi di educazione civica e di educazione alla legalità, ancora troppo legati alla sola dimensione nazionale.

2.6. EDUCAZIONE ALL'IMPRENDITORIALITÀ

Come è stato precisato nelle considerazioni introduttive al presente capitolo, l'educazione all'imprenditorialità ha costituito uno dei temi di maggiore rilievo nell'ambito della collaborazione tra scuola e imprese nel corso degli ultimi anni e si è espresso attraverso un impegno comune finalizzato a dare all'offerta formativa quel valore aggiunto che consentisse di caratterizzarla e di qualificarla in senso moderno, al passo con i tempi e con le esigenze dell'utenza e di una società in rapida trasformazione.

Tra le iniziative meritevoli di particolare menzione si cita quella realizzata dal Centro Tecnopolis Csata Novus Ortus – Divisione Formazione che nell'anno 1993, su incarico del Ministero della Pubblica Istruzione e in collaborazione con alcuni istituti di qualificata e consolidata esperienza, attraverso un progetto formativo sullo specifico argomento, destinato ai docenti della scuola media superiore.

Il progetto ha riguardato i temi della creatività, della cultura d'impresa, delle capacità progettuali, dei bisogni produttivi, ecc. ed ha avuto l'obiettivo di:

- sviluppare nuove competenze gestionali di didattica attiva; potenziare la conoscenza di concetti economico-aziendali;
- sensibilizzare ai valori di impresa;
- proporre un modello di riferimento trasferibile in corso di studio;
- promuovere lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale per i docenti e le istituzioni scolastiche.

L'esito formativo più rilevante è stato quello di stimolare i docenti a socializzare, a investire sulla creatività, a formulare ipotesi, a reperire e organizzare dati, a risolvere problemi, a comunicare e a valutare per gestire la realtà globale, tipica dell'impresa, i cui fattori sono tutti indispensabili e interagenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

L'iniziativa è stata diffusa nelle scuole del Mezzogiorno e, in particolare, in Basilicata, Puglia e Campania.

È fuor di dubbio che l'educazione all'imprenditorialità può svolgere un ruolo assai importante non solo in funzione della for-

mazione in generale, ma anche a sostegno del protagonismo giovanile, della partecipazione attiva e consapevole alla vita della scuola e al progetto educativo e perchè gli alunni non siano l'oggetto da trattare ma la centralità e i soggetti veri dell'investimento formativo.

Perchè le esperienze fin qui maturate possano avere un'espansione e un potenziamento adeguati, occorre ovviamente che si imposti di comune intesa un progetto di ampio respiro che, tenendo a riferimento la scuola dell'autonomia, punti innanzitutto ad una formazione ed aggiornamento dei docenti adeguati allo scopo e, per fasi successive, diventi parte integrante della programmazione, del progetto di istituto e dell'offerta formativa.

Ai fini di quanto sopra, si sono e potranno rivelarsi utili anche le iniziative realizzate attraverso i sottoprogrammi operativi finanziati con i fondi strutturati ed in particolare il sottoprogramma 12 «Sapere minimo – Gli elementi di base della cultura di impresa», sottoprogramma che è stato attivato in numerosi istituti professionali e che ha sortito risultati veramente positivi.

In effetti molte sono state le aziende che hanno offerto la loro collaborazione alla buona riuscita del programma e veramente cospicuo è il materiale raccolto nel corso delle varie attività e da rendere utilizzabile, una volta selezionato, per le scuole che volessero avvalersene.

3. L'AREA DEL MANAGEMENT SCOLASTICO

3.1. CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

L'area del management scolastico comprende alcune significative iniziative rivolte ai capi di istituto e – più di recente – ai dirigenti dell'Amministrazione scolastica centrale e periferica, finalizzate a dare agli stessi mentalità, competenze e capacità gestionali in linea con i profondi cambiamenti del sistema scolastico e con le nuove responsabilità di conduzione della scuola e dei servizi formativi.

In effetti, la diffusa carenza di una cultura e formazione manageriale, dell'attitudine a progettare e governare i processi e ad assumere decisioni, il perdurante e ancor troppo radicato convincimento che il successo dell'innovazione si affidi alla sola forza assertiva della norma (sia a livello dell'intero sistema, sia a livello di programmazione didattica e d'offerta formativa), l'enfaticizzazione del dato formale e burocratico a discapito della qualità, dell'efficienza, dell'efficacia dei risultati sono nodi e punti critici che esigono risposte e interventi immediati e appropriati.

In tale logica si pongono i tre progetti attivati nelle linee del protocollo Ministero/Confindustria, dei quali più avanti si farà una sintetica illustrazione.

La filosofia che ha animato tali progetti è stata quella di dare ai dirigenti una «cultura di impresa», nella convinzione che il «sapere» realizzato nel campo della produzione e delle attività imprenditoriali possa tornare utile anche nel governo dei servizi scolastici e che nel sistema-scuola, ormai divenuto sistema comples-

so, valgano e siano applicabili molti dei principi e delle tecniche adottati nella realtà imprenditoriale.

I progetti di cui trattasi, per la loro trasversalità, per le finalità per le quali sono stati attivati e per le fonti di finanziamento a cui hanno attinto, possono sostanzialmente considerarsi parte integrante del «progetto Qualità».

3.2. PROGETTO «ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELL'ISTITUTO SCOLASTICO»

3.2.1. Finalità

La cultura dominante ha per molti anni considerato la scuola il «luogo in cui si insegna», vale a dire il luogo in cui l'offerta educativa e formativa si esaurisce nel rapporto diretto e frontale tra docente-alunno e in cui le componenti didattiche e disciplinari svolgono un ruolo assolutamente preminente, per non dire assorbente.

In tale ottica e nell'ambito di tale logica, la dimensione strutturale e organizzativa e la funzione di governo e gestionale sono state a lungo se non ignorate, trascurate e ritenute di secondaria importanza.

La concezione su accennata si è legata alla visione «gentiliana» di una scuola autosufficiente, autoreferente, impostata sulla teorizzazione e sulla trasmissione dei saperi e parte di un sistema di tipo rigido e gerarchizzato, fondato preminentemente su una linea di conduzione burocratico-formale.

Tale concezione cominciava gradualmente ad incrinarsi e perdeva forza agli inizi degli anni '70, sia per il progressivo avvenire di profonde trasformazioni che andavano ad incidere in maniera sempre più significativa sul modo di essere e operare del contesto sociale (anche per le influenze provenienti da altre realtà extranazionali), sia per l'apertura della scuola ad una lenta ma continua interazione con la società civile, sia, infine, per una sempre più avvertita e diffusa consapevolezza dell'importanza dell'istruzione come opportunità da offrire a tutti e come mezzo fondamentale per la formazione del cittadino.

Man mano che si realizzava il passaggio da una società statica, impostata su modelli organizzativi semplici e leggibili, dedita

preminentemente al primario e al secondario, ad una società dinamica, articolata, complessa, fatta di sistemi e sottosistemi, soggetta a rapidi cambiamenti, sempre più aperta al terziario ed alle tecnologie avanzate, anche la scuola recepiva in maniera sempre più avvertita l'esigenza di adeguarsi alle nuove attese ed esigenze dell'utenza, che, dal canto suo, diveniva sempre più numerosa e diversificata.

Su tale nuovo corso si innestava, dagli inizi di questo decennio, l'ampio e sempre più serrato dibattito sull'autonomia scolastica e sul nuovo modo di intendere il ruolo e la funzione della scuola, con tutta la serie delle questioni e delle problematiche connesse.

Di qui la riconosciuta esigenza di pensare la scuola e i servizi formativi in termini diversi e di dar vita, non in ambiti ristretti e in modo episodico, ma in una maniera ampia e generalizzata, ad una cultura della gestione della scuola che sviluppasse propri modelli programmatici, progettuali e organizzativi e si esprimesse in forme originali ed autonome, attingendo anche al patrimonio di conoscenze e di esperienze di altri contesti e strutture e, in particolare, a quello produttivo e imprenditoriale.

In questo quadro in continua evoluzione i Capi di Istituto, per il ruolo, le funzioni e le responsabilità loro spettanti nella conduzione complessiva dell'unità scolastica e delle relative attività, si ponevano come imprescindibile punto di riferimento e momento strategico essenziale. Infatti, una direzione adeguata ed efficiente dell'istituzione scolastica postulava necessariamente la riconversione del dirigente scolastico da una professionalità quasi esclusivamente impostata sugli aspetti della docenza ad una professionalità più ampia, articolata e flessibile, finalizzata soprattutto al governo di organismi complessi e alla gestione di fasi di processo.

Il progetto realizzato dal Ministero della Pubblica Istruzione e dalla Confindustria si è proposto appunto questo obiettivo ed ha cercato di raggiungerlo, garantendo alle iniziative e agli interventi qualità, unitarietà, sequenzialità, rigore scientifico.

La ristrettezza dei tempi ha imposto scelte precise delle tematiche, effettuate individuando alcune priorità che hanno tenuto conto delle urgenze e del patrimonio di esperienze pregresse dei presidi.

3.2.2. Destinatari

Il progetto è stato pensato per i Capi di istituto delle scuole secondarie superiori, che, pertanto, sono stati i destinatari degli interventi formativi. Ciò non toglie che con opportuni adeguamenti possa essere esteso anche a Capi di istituto della scuola dell'obbligo o, per una certa parte, agli stessi responsabili amministrativi.

3.2.3. Modalità di sviluppo del progetto

Il progetto è stato sviluppato in più fasi, così riassumibili:

1. *Fase di produzione*: un gruppo di presidi, coordinati da alcuni ispettori e da rappresentanti della Confindustria, ha messo a punto l'impianto degli interventi, selezionando le tematiche, definendone i livelli di approfondimento e individuando le modalità di approccio con i corsisti;

2. *Fase di formazione dei tutor*: lo stesso gruppo di presidi, opportunamente integrato per garantire una più estesa distribuzione sul territorio ed affiancato dal gruppo di progetto, ha definito le modalità di organizzazione dei corsi e prodotto i materiali necessari (lucidi, scaletta dei tempi, strategie di intervento, ecc.) per gestire l'aula;

3. *Fase di validazione*: realizzazione di tre corsi pilota in tre differenti aree territoriali (nord, centro e sud, per verificare la validità del modello formativo e dei materiali predisposti);

4. *Fase di revisione*: dei materiali e della strategia formativa, alla luce delle esperienze maturate nei corsi pilota e relativa riproduzione;

5. *Fase di realizzazione dell'intervento*: attuazione dei corsi sul territorio con il coinvolgimento, la collaborazione e il contributo anche finanziario sia dei Provveditori agli studi sia delle locali Associazioni degli industriali.

3.2.4. Struttura

Il progetto ha avuto l'obiettivo di realizzare una serie di corsi di aggiornamento le cui tematiche hanno avuto come filo conduttore il concetto della scuola come entità complessa, da gestire con

consapevolezza e professionalità, mediante il ricorso a modelli organizzativi idonei e l'utilizzo di precise tecniche di comunicazione, di gestione delle risorse umane e dei rapporti col territorio, di controllo, ecc., predisposte allo specifico scopo.

L'intervento formativo ha avuto carattere residenziale: è stato strutturato in moduli e ha avuto una durata di sei giorni (ciascuno con otto ore di attività). Si è basato sull'utilizzo di un pacchetto multimediale costituito da:

- materiale per la lettura e la discussione nei gruppi (su supporto cartaceo o su dischetto);
- video-cassette recanti la registrazione delle lezioni (conferenze, animate da grafici e prospetti, tenute da docenti universitari o da esperti su vari temi oggetto della trattazione);

- guida alla fruizione.

Le tematiche affrontate hanno riguardato:

- l'istituto scolastico come impresa;
- l'azione organizzativa scolastica e la qualità del servizio;
- la responsabilità formale del capo di istituto;
- la complessità del servizio scolastico;
- la gestione dei rischi della scuola;
- le risorse e i costi del servizio scolastico;
- i processi di comunicazione;
- la leadership;
- il ruolo del capo di istituto nel quadro dell'autonomia scolastica.

I moduli (complessivamente nove) sono stati condotti secondo modalità tendenzialmente omogenee consistenti nella:

- presentazione del tema (in genere su video cassetta);
- discussione in gruppo o analisi di casi (sotto la guida di tutor);
- sistematizzazione dei concetti e dei principi (anche questa, in genere, su video-cassetta).

Considerato che per la loro strutturazione alcuni moduli potevano essere realizzati anche attraverso un diverso ordine, è stato possibile disegnare percorsi formativi diversi da quelli standard, in base alle esigenze conoscitive dei corsisti, ai tempi e alle risorse disponibili.

I tutor hanno assunto un ruolo preciso di coordinamento e di controllo sui comportamenti, senza doversi preoccupare di presentare i contenuti che tuttavia dovevano ben conoscere, per confrontarsi e interagire utilmente con i colleghi.

Inizialmente sono stati realizzati 18 corsi in altrettante province. Successivamente ne sono stati attivati altri, sicché il numero dei capi di istituto complessivamente raggiunto è stato di circa 1000 unità.

Le attività sono state svolte tra il 1992 e il 1996. Il progetto ha previsto una prima serie di interventi (otto, oltre ai corsi iniziali di validazione) finanziati dall'Amministrazione centrale e, poi, una seconda fase legata ad iniziative dei Provveditori e delle Associazioni locali. Ciò è avvenuto in oltre venti province distribuite sul territorio in maniera casuale. Alcune attività sono state realizzate anche nell'anno scolastico decorso.

3.2.5. Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive

Anche se oggi i materiali prodotti sono in gran parte superati per l'evolversi del quadro normativo (per l'attuazione dell'autonomia scolastica, ecc.) e per ulteriori innovazioni dipendenti dai fatti significativi ai quali prima si è accennato (Accordo Governo-sindacati, disegno di legge sul riordino dei cicli scolastici, nuovo ruolo assegnato alla scuola nell'ambito delle politiche per il lavoro, ricerca di interazioni organiche e funzionali tra scuola, formazione professionale e mondo del lavoro, ecc.) bisogna riconoscere che l'iniziativa si è rivelata proficua per i contributi e gli esiti significativi che ne sono scaturiti.

D'altra parte oggi più che mai si pone il problema della formazione dei capi di istituto ai fini dell'assunzione delle funzioni dirigenziali connesse all'attribuzione e all'entrata in funzione dell'autonomia e prossima applicazione, ai sensi dell'art. 21 della legge n. 59, dei decreti applicativi dello stesso.

A questo compito il Ministero si sta già applicando, non nascondendosi l'ampiezza e le difficoltà dell'impegno.

Sarebbe, pertanto, opportuno che il nuovo protocollo riservasse attenzione allo specifico tema e che gli apporti provenienti dalla Confindustria e dal mondo imprenditoriale fossero utilmen-

te canalizzati nell'ambito e a sostegno dello sforzo complessivo che l'Amministrazione sta assumendosi.

3.3. PROGETTO «CORSO-LABORATORIO PER PRESIDI»

I rilevanti cambiamenti intervenuti nel sistema scolastico e la previsione di ulteriori profonde innovazioni che si legheranno all'attuazione di riforme significative (prima fra tutte l'autonomia) andranno ad incidere in maniera significativa sul modo di essere e di funzionare delle istituzioni scolastiche e sui relativi assetti strutturali, organizzativi e gestionali.

Ne conseguirà una sostanziale modifica-adeguamento di alcune fondamentali competenze e responsabilità connesse all'erogazione dei servizi scolastici e all'offerta formativa. Per la sua posizione strategica e per il suo rafforzato e accresciuto ruolo di governo dell'unità scolastica e dei processi educativi, la figura professionale del capo di istituto dovrà essere riconsiderata e ridisegnata in alcuni dei suoi profili e delle connotazioni fondamentali e dovrà farsi carico di altri e più impegnativi compiti e responsabilità.

In sostanza, il dirigente scolastico, uscendo dai canoni tradizionali di una funzione di tipo preminentemente gerarchico-formale e di coordinamento, controllo e verifica dei servizi e delle attività formative, deve essere in grado:

- di gestire sistemi e percorsi complessi, in termini di razionale e ottimale utilizzo delle risorse disponibili, di efficienza, di efficacia, tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati;
- di realizzare, pur nel rispetto delle norme generali, anche in maniera autonoma, modelli e soluzioni organizzativi e operativi idonei, in linea col progetto di istituto, tali da mettere la scuola in condizione di corrispondere alle attese ed ai bisogni dell'utenza e del più vasto contesto sociale;
- di garantire una formazione che possibilmente abbracci tutto l'arco della vita attiva e consenta di partecipare e di concorrere attivamente e con personale gratificazione alle innovazioni e al progresso sociale nelle diverse forme e nei diversi contesti;
- di promuovere azioni educative efficaci e coerenti con gli

obiettivi formativi della scuola e con quelli più ampi e complessivi della società;

- di rapportarsi ad altri soggetti, enti, organismi, espressioni associative e rappresentative esterne, sì da creare sinergie, programmi comuni di lavoro, intese, ecc.;

- di vivere la scuola e l'impegno formativo in senso moderno e in un'ottica di tipo europeo e interculturale;

- di acquisire e gestire risorse finanziarie anche provenienti dall'esterno, coerenti col progetto di istituto, di renderne conto.

Il capo d'istituto, in effetti, deve possedere cultura, competenze professionali, «mentalità d'impresa», capacità manageriali, attitudini e sensibilità relazionali, riferite sia all'interno che all'esterno dell'istituzione scolastica, adeguate conoscenze in materia di organizzazione e metodi di lavoro, consapevolezza del ruolo che spetta alla scuola, anche come fattore di sviluppo.

In tale ottica si può comprendere quanto importante sia una formazione del capo d'istituto adeguata alle nuove necessità.

La raccomandazione dell'Unione europea di tendere alla creazione di partnership tra mondo della formazione e mondo del lavoro e che trova un significativo riscontro nell'accordo tra Ministero e Confindustria e in alleanze e intese tra scuole e imprese, ha sortito effetti importanti anche con riferimento alla materia della formazione dei capi di istituto.

In tale logica sono state ideate e promosse presso l'Università di Siena (Scuola di specializzazione per funzionari e dirigenti pubblici) con la collaborazione dei docenti del corso di laurea in scienze della comunicazione e di esperti del laboratorio multimediale, due interessanti iniziative di formazione rivolte, rispettivamente, ai presidi della scuola secondaria di II grado e ai presidi della scuola secondaria di primo grado, finalizzate allo studio, progettazione e realizzazione di strumenti e opportunità per qualificare la funzione e l'attività professionale del preside in relazione all'autonomia, ai cambiamenti in corso e ai nuovi scenari.

3.3.1. Obiettivi e caratteristiche

1. Formazione di un ristretto numero di personale altamente qualificato, con specifico riguardo all'organizzazione e alla gestio-

ne degli istituti scolastici, nel quadro delle profonde trasformazioni in atto.

2. Diffusione tra tutti i capi d'istituto in servizio o di prima nomina delle esperienze maturate e dei prodotti realizzati.

Si è trattato, in sostanza, di creare un «laboratorio» in cui individuare e affrontare problematiche emergenti, definire modelli di progettazione e di percorsi, fissare modalità operative e relazionali, ecc.

Si indicano, di seguito, alcuni degli obiettivi che sono stati oggetto di studio e di approfondimento nel corso dell'iniziativa:

- impostare e diffondere una cultura dell'organizzazione scolastica, in regime di autonomia, elaborare ipotesi di strutturazione della stessa, definire i requisiti fondamentali della figura professionale del dirigente scolastico;

- sperimentare interventi formativi basati sulla partecipazione attiva dei corsisti, al fine di mettere gli stessi in condizione di individuare e costruire soluzioni capaci di innovare e modificare le strutture scolastiche;

- progettare e sperimentare attività di formazione e di qualificazione dei presidi, producendo e validando sussidi adeguati di tipo multimediale audiovisivo e cartaceo. In effetti la funzione dei presidi partecipanti è stata concepita nelle logiche di una qualificazione «continua» attraverso la partecipazione attiva ad un lavoro di ricerca, di produzione, di verifica e di progettazione;

- strutturare un collegamento delle scuole tra di loro e con altre istituzioni formative e enti operanti nel territorio per dar vita a una rete di agenzie educative e di promozione culturale;

- garantire flessibilità, continuità e pluralità di apporti al processo educativo.

3.3.2. Articolazione dei corsi

I corsi-laboratorio sono stati articolati in più fasi residenziali che sono andate dall'illustrazione delle finalità e delle caratteristiche del programma dei corsisti all'impostazione delle attività di ricerca sulle configurazioni organizzative, alla trattazione delle politiche di direzione (progettazione strategica, organizzazione

dell'ambiente scolastico e coordinamento dell'azione territoriale), all'approccio alle problematiche della gestione dell'istituto scolastico (risorse umane, ambiente formativo e attività didattiche, supporti amministrativi).

L'ultima fase ha riguardato la stesura dei risultati del corso, la definizione dei modelli formativi, la validazione dei materiali a supporto del prodotto finale.

3.3.3. Impegno individuale e territoriale

Tra una fase e l'altra delle attività residenziali del corso sono state previste alcune giornate durante le quali ciascun corsista ha organizzato, nella realtà territoriale in cui insisteva la propria scuola, un'attività di riflessione, di lavoro seminariale e di interazione rivolta ad altri capi di istituto, per un confronto sui temi del corso, con lo scopo di reperire ulteriori risorse, materiali ed esperienze utili allo sviluppo dello stesso corso, nonché una serie di collegamenti con altre istituzioni formative, provveditorati, enti locali, mondo produttivo, ecc.

3.3.4. Riflessione e fase di diffusione dei prodotti del corso

Un aspetto molto importante del corso-laboratorio di Siena va individuato nella valorizzazione delle competenze dei partecipanti rispetto agli obiettivi dell'iniziativa. Questo metodo si è rivelato assai utile per la costruzione di un'offerta formativa condivisa di tipo «educazionale», che facesse uscire l'intervento formativo dalle secche di una «managerialità trasferita». Inoltre, per la valorizzazione delle competenze dei partecipanti si è incrementato il livello di valore di scambio tra conoscenze teoriche e saper fare.

La documentazione presenta indubbi pregi di originalità e poggia il suo «valore aggiunto» sulle modalità di strutturazione di quei contenuti, sulla logica dell'organizzazione modulare delle conoscenze; ciò con l'obiettivo di fornire non «concetti enciclopedici» ma «blocchi concettuali» – e perciò saperi esperti – finalizzati all'acquisizione di abilità professionali tali da consentire a ciascun capo di istituto di costruirsi autonomamente modelli orga-

nizzativi corretti e, al tempo stesso, rispondenti alle variegata esigenze delle realtà di appartenenza.

3.3.5. Il prodotto multimediale e la formazione dei capi di istituto

L'ingente mole di materiali elaborati nel corso potrà costituire un potente mezzo (cartaceo, audiovisivo, CD-ROM) di formazione dei presidi sull'autonomia e sulla scuola di qualità.

Il prodotto multimediale finale ha notevoli potenzialità, ma non è stato pensato per l'autoaggiornamento e dovrà essere, pertanto, ben usato, attraverso la mediazione di formatori capaci.

I partecipanti al corso-laboratorio della Scuola di specializzazione per funzionari e dirigenti pubblici di Siena seguiranno un ulteriore, specifico corso di aggiornamento per sviluppare le competenze necessarie al corretto utilizzo dei materiali e delle opportunità realizzate.

La biblioteca dei percorsi che ogni buon formatore costruirà all'interno del «pacchetto multimediale», potrà sviluppare curricula a struttura modulare, come supporti a modelli formativi, differenziati e contestualizzati sui bisogni di formazione, aprendo prospettive di intervento per la riqualificazione professionale veramente innovativa.

Sarà, quindi, possibile organizzare un piano generale di aggiornamento, costruendo itinerari finalizzati alla formazione iniziale dei capi di istituto di tutte le scuole, o per il completamento di quelli già in servizio.

Per quest'obiettivo risulteranno indispensabili il contributo e la collaborazione del sistema produttivo ed in particolare della Confindustria.

Occorrerà, altresì, che tali apporti, da individuare e definire nei contenuti e negli ambiti, vengano opportunamente raccordati con le iniziative sulla stessa materia che il Ministero sta predisponendo, nell'ottica dell'entrata in funzione dell'autonomia, col coordinamento della Direzione Generale dell'Istruzione secondaria di I grado.

Per completezza di quadro informativo si fa presente che l'esperienza di formazione di Siena si è conclusa, fatte salve le

possibilità di aggiornamento dei materiali entro un anno dalla consegna dei pacchetti formativi, con un Seminario di verifica e di validazione dei materiali stessi che si è svolto a Fiuggi nei giorni 19 e 20 dicembre 1997.

Il Seminario in questione ha consentito di realizzare una riflessione conclusiva sull'iniziativa di Siena, sia per la parte concernente la formazione dei capi di istituto, sia con riferimento al valore strategico dell'iniziativa stessa, come sostegno dello sforzo di riforma della scuola e in particolare dell'autonomia scolastica.

3.4. INTERVENTI DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PER I DIRIGENTI DELL'AMMINISTRAZIONE SCOLASTICA CENTRALE E PERIFERICA

Nelle linee dei protocolli d'intesa tra il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria e nel contesto delle iniziative connesse con la realizzazione del «Progetto Qualità», si pongono gli interventi di formazione e di aggiornamento per i Dirigenti dell'Amministrazione scolastica centrale e periferica, previsti dall'anno 1996 e relativi ad un programma di attività pluriennale.

Le finalità sono quelle di formare e qualificare i Dirigenti come protagonisti delle trasformazioni in atto del sistema scolastico, fornendo loro competenze manageriali e abilità adeguate in materia di «Qualità» dei servizi scolastici e di gestione di processi e di sistemi complessi: tanto attraverso la frequenza di appositi corsi di formazione e la messa a disposizione di strumenti tecnici (anche di tipo multimediale) che consentano l'auto-formazione a distanza.

L'iniziativa si avvale della consulenza della Scuola di Specializzazione per funzionari e dirigenti pubblici – Università agli studi di Siena e di un apposito comitato scientifico.

Ciascun corso è articolato su quattro giornate seminariali.

Per la realizzazione dei moduli sono state stipulate convenzioni con le più qualificate scuole pubbliche e private operanti sul territorio nazionale.

I moduli sopra indicati hanno l'articolazione di cui al prospetto di seguito riportato.

Modulo	Titolo	Percorso A	Percorso B
I Dicembre '97	Modelli di organizzazione e gestione nel quadro della autonomia scolastica	Scuola specifica per Funz. e Dir. Pubbl. Siena 1-4 dicembre '97	ISVOR-FIAT Torino 15-18 dicembre '97
II Gennaio '98	La comunicazione interna e esterna	SOGEA-Genova 12-15 gennaio '98	C.N.R. Ist. di Psicologia Roma 19-22 gennaio '98
III Febbraio	Verifica dell'efficacia e valutazione della gestione del servizio scolastico	CUOA Altavilla Vicentino 2-5 febbraio '98	Scuola Sup. S. Anna Pisa 16-19 febbraio '98
IV Marzo	Cambiamenti organizzativi e nuovi scenari	C.N.R. Ist. Tec. Didattiche-Genova 9-12 marzo '98	ISTUD Stresa 17-20 marzo '98

Si ritiene che l'intervento in questione sia da sostenere e da incentivare, sia perchè a conclusione dello stesso tutti i dirigenti avranno acquisito una formazione d'alto livello nell'area della «Qualità», di cui si avverte diffusamente la necessità in relazione agli impegnativi compiti ai quali attendono. Inoltre l'imminente riforma del Ministero nelle sue articolazioni centrali e periferiche richiederà preminenti capacità di tipo progettuale, di processo, di coordinamento, di indirizzo, in sostituzione delle tradizionali competenze di carattere meramente burocratico e gestionale.

4. L'AREA DEL RAPPORTO SCUOLA-LAVORO

4.1. CONSIDERAZIONI INTRODUTTIVE

I progetti di seguito illustrati, pur avendo trovato concreta e diffusa attuazione in numerose realtà del territorio nazionale, risentono di un'eccessiva parcellizzazione ed episodicità, essendo stati gestiti al di fuori di una visione complessiva e di un quadro generale e unitario di riferimenti, specie a livello centrale.

In chiave positiva c'è però da sottolineare che le iniziative attivate sulla base delle indicazioni dei due protocolli d'intesa, tutte di significativo livello, hanno avuto vasta risonanza e riscosso vivi apprezzamenti e consensi.

Tali iniziative si sono espresse per lo più attraverso esperienze seminariali e prodotti didattici distribuiti poi alle scuole.

Senza dubbio l'area del rapporto scuola-lavoro, per la sua importanza ed attualità, dovrà trovare adeguata e puntuale previsione nel nuovo protocollo d'intesa e, sul piano organizzativo e operativo, dovrà tradursi in azioni e interventi sistematici, organici, collegati tra loro e con il contesto degli interventi che sull'importante versante da tempo sta curando l'Amministrazione scolastica.

Tra l'altro presentemente tale linea d'impegno trae ulteriori motivazioni dalle interessanti prospettive che si legano all'Accordo per il lavoro, al documento di riordino dei cicli, alla direttiva n. 487 in tema di «orientamento», al pacchetto Treu sull'occupazione e sulle politiche del lavoro.

4.2. PROGETTO «SPORTELLO ORIENTAMENTO»

Il progetto «*Sportello orientamento*», che ha suscitato grande interesse nelle realtà locali in cui ha trovato attuazione e che, unitamente al progetto «ambiente», ha avuto maggiore diffusione, ha risposto alla finalità precipua di sviluppare adeguate competenze e abilità e di offrire strumenti per facilitare la transizione dalla scuola al lavoro.

Il progetto ha consentito la messa a disposizione da parte delle Associazioni industriali interessate di una serie di materiali e di schede da utilizzare nelle relative iniziative. Per rendere più facilmente accessibili tali sussidi, nel 1990 è stato pubblicato un volume dal titolo «Sportello orientamento», in cui sono stati illustrati o raccolti gli interventi più significativi realizzati dal mondo dell'industria nello specifico settore, nonché indicazioni relative ai contenuti, ai destinatari, ai materiali disponibili, alle relative modalità di utilizzo, ecc.

Il Convegno «Giovani, formazione, lavoro» (Bologna 1° marzo 1996), la Giornata nazionale «Orientagiovani» (12 novembre 1996) e la Giornata nazionale «I giovani e le imprese verso l'Europa», che hanno coinvolto tutto il mondo associativo, hanno messo in evidenza l'impegno profuso dalle imprese per la formazione e l'orientamento dei giovani e, grazie alla collaborazione offerta dalle istituzioni scolastiche, hanno permesso il diretto coinvolgimento di migliaia di giovani.

Nelle linee di tali realizzazioni la Confindustria ha curato la pubblicazione «L'impresa per i giovani» e ha promosso il primo concorso «Orientagiovani» destinato a diffondere e a valorizzare le attività poste in essere dalle Associazioni industriali nel settore dell'orientamento. Si è potuto così creare un ulteriore strumento di consultazione, che è stato messo a disposizione di quanti volessero cogliere nuovi spunti e indicazioni in materia di orientamento.

4.2.1. Considerazioni sullo sviluppo del progetto e prospettive

Il tema dell'orientamento, per la sua riconosciuta importanza e attualità, deve avere una rilevanza veramente particolare nell'ambito dei percorsi formativi.

In sostanza si tratta di un tema centrale, a valenza trasversale, che trova ormai ampia e argomentata previsione in tutti i segmenti dell'istruzione, dalla scuola materna alla media superiore e si pone come punto strategico e di snodo rispetto alla formazione professionale, al post-diploma, al mondo della produzione e del lavoro, agli sbocchi universitari.

L'orientamento, concepito originariamente in senso «diagnostico», poi come informazione corretta e puntuale da dare ai destinatari del servizio scolastico e alle famiglie, ha assunto via via, nel tempo, valenze e significati più pregnanti e più strutturati nell'offerta formativa, sino ad identificarsi con lo stesso processo di formazione e di crescita dell'alunno e divenirne un aspetto fondamentale.

Sulla base di una concezione ormai superata, l'orientamento scolastico è stato a lungo distinto dall'orientamento professionale, a segno di una netta separazione tra istruzione e formazione professionale; in realtà si tratta di due facce della stessa medaglia, che -in quanto tali-vanno viste e considerate in un'ottica unitaria e inscindibile, riferita all'intera personalità dell'allievo e al complessivo sviluppo della stessa.

Tanto in coerenza col nuovo ruolo che si assegna all'istruzione e alla formazione (come fattore di sviluppo socio-economico e di orientamento delle politiche del lavoro e dell'occupazione), con la visione nuova e moderna di una scuola ordinata e articolata per cicli, col modello di un sistema integrato tra scuola e formazione professionale.

È importante, altresì, considerare che il Ministero della Pubblica Istruzione (di concerto con il Ministero dell'Università), gli Uffici centrali dell'Amministrazione, le istituzioni scolastiche, gli IRRSAE, i soggetti, gli enti a vario titolo competenti e coinvolti, si sono e si stanno particolarmente impegnando sul versante dell'orientamento, attraverso iniziative di significativo livello e di notevole pregio. Perché gli sforzi siano meglio indirizzati e finalizzati, occorre però creare adeguate sinergie e coordinamenti e attivare interventi unitari e coerenti in materia.

Entro tale quadro complessivo deve collocarsi anche l'intesa Ministero-Confindustria sullo specifico tema, affinché essa non rimanga una iniziativa isolata e separata, ma possa essere organi-

camente raccordata con l'insieme delle attività che il Ministero della Pubblica Istruzione sta da tempo realizzando nel settore in questione.

4.3. PROGETTO «STAGE»

Il progetto «*Stage*» ha consentito di raccogliere e sistematizzare una varietà molto ricca e articolata di esperienze scuola-lavoro, spesso realizzate in maniera episodica, autonoma e al di fuori di un quadro complessivo e organico. Esso ha avuto come obiettivo principale di definire e mettere a disposizione una metodologia di lavoro nella predisposizione e conduzione di stage aziendali.

A seguito del Seminario nazionale di Potenza su «Organizzazione e gestione dello stage formativo» (aprile 1993) sono stati istituiti dei gruppi di lavoro paritetici che hanno studiato e approfondito le varie modalità e tipologie di stage (con riguardo alla formazione professionale e alla secondaria superiore e, nell'ambito di questa, con riferimento ai diversi indirizzi - Licei, Istituti Tecnici, Professionali, ecc.) e hanno contribuito alla produzione del volume «Lo stage formativo» (4000 esemplari) presentato ufficialmente al mondo imprenditoriale e alla scuola nel 1995, nel contesto di una serie di manifestazioni pubbliche di sensibilizzazione al tema dell'alternanza scuola-lavoro, per assicurare alle scuole stesse la necessaria assistenza nelle linee della «convenzione formativa fra partner diversi».

L'Accordo per il lavoro e l'ipotesi di riordino dei cicli scolastici pongono in maniera forte e avvertita l'accento su una formazione che si realizzi anche attraverso esperienze legate al fare e allo sperimentare e attraverso sinergie e interazioni tra scuola e lavoro.

Si tratta di un aspetto di fondamentale importanza che dovrà diventare il valore aggiunto di una scuola veramente moderna, al passo con i tempi, che esca dal suo storico isolamento e dalla sua tradizionale funzione di mera trasmissione di saperi e di nozioni e si apra anche ad aspetti di carattere pratico ed operativo.

Gli stage per il loro carattere fortemente orientativo e formativo rappresentano un'opportunità pienamente in linea con le su-

accennate esigenze, da non sottovalutare, ma da sostenere e incentivare. Ciò deve avvenire in un quadro puntuale e programmato di collaborazioni e di sinergie col mondo imprenditoriale e produttivo e con riferimento soprattutto all'istruzione secondaria di secondo grado.

Perché l'intesa si riveli più efficace e più ricca di positivi risultati, occorre che le iniziative che ad essa conseguono siano parte organica e coerente di tutto l'insieme delle attività che il Ministero e, in particolare, le Direzioni Generali dell'istruzione tecnica e professionale stanno da tempo realizzando in materia, soprattutto nell'ambito dei sottoprogrammi comunitari.

4.4. PROGETTO «FORMAZIONE POST-DIPLOMA»

Tra le aree individuate come prioritarie nel protocollo d'intesa tra il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria, figura anche quella relativa alla formazione post-diploma, quale opportunità di rilevante valore strategico nel rapporto tra scuola e mondo della produzione e del lavoro.

In attuazione delle previsioni dell'accennato protocollo, l'apposito Comitato ebbe a proporre una serie di iniziative sullo specifico tema, tra le quali notevole importanza ha assunto l'organizzazione di un seminario rivolto ai capi d'istituto. Tale seminario si è tenuto a Fiuggi nell'ottobre-novembre 1995 e si è sviluppato su due moduli di lavoro, producendo una guida sul partenariato formativo tra scuola e impresa, in funzione della formazione post-secondaria.

La guida è stata pubblicata dalla Direzione Generale dell'istruzione tecnica con il titolo: «La formazione post-diploma» ed è stata distribuita a tutti i presidi interessati. La stessa era anche corredata da esperienze e da ipotesi operative scaturenti da attività svolte in alcune scuole.

Nei sei anni di collaborazione tra il Ministero e la Confindustria sono stati realizzati numerosi interventi sull'attuale e importante tema, con il coinvolgimento di moltissime istituzioni scolastiche, organismi, espressioni rappresentative del mondo imprenditoriale e del lavoro. Sono da segnalare, in particolare, quelli promossi dai Giovani Imprenditori nelle locali associazioni indu-

striali-in accordo con i Provveditorati agli studi e con istituti medi superiori-specie dell'istruzione tecnica e professionale.

Le iniziative sono state, poi, caratterizzate da notevoli contributi offerti da esperti esterni, provenienti appunto dalle realtà produttive e del lavoro, nonché, con riferimento ad alcune regioni, dai rispettivi sistemi della formazione professionale, per la parte concernente l'individuazione dei profili professionali, la programmazione degli sviluppi delle attività produttive, l'esame della domanda e dell'offerta di lavoro, ecc.

L'impegno svolto si è rivelato di estrema utilità ai fini della creazione, nelle unità scolastiche coinvolte, di una mentalità e capacità «di impresa e progettuale», di una sensibilità ed apertura verso il mondo del lavoro e verso rapporti interistituzionali e ampie e calibrate sinergie.

Ciò premesso - e pur prendendo atto dei notevoli risultati prodotti in attuazione dell'intesa tra il Ministero e la Confindustria vi è, tuttavia, da rilevare che il progetto in questione ha risentito di notevoli limiti e condizionamenti, che ne hanno sensibilmente ridotto le rilevanti potenzialità, per il fatto di non aver trovato organica e sistematica collocazione in tutto l'ampio e articolato panorama di iniziative e di corsi post-diploma realizzato, nello stesso periodo, dal Ministero della Pubblica Istruzione e, in particolare dalle Direzioni Generali dell'istruzione tecnica e professionale, in attuazione dei programmi comunitari.

Va, infatti, evidenziato che, nell'anno 1994-95, nelle regioni meridionali sono stati effettuati, col contributo europeo, 422 corsi; nell'anno 1995-1996, 250; nell'anno 1996-1997, 350: il tutto per un totale di oltre 2.000 allievi e con una concentrazione accentuata in Puglia, Campania, Sicilia.

Le aziende coinvolte sono state, nelle diverse annualità e nel corso delle attività, alcune migliaia (circa 1.200 nell'anno 1995-96). Il 78 % dei corsi ha avuto anche il riconoscimento regionale, con relativo rilascio della qualifica professionale, il che testimonia un buon grado di integrazione scolastica, sul piano operativo, tra i due sistemi.

Per l'anno 1997-98 sono stati attivati, sempre nelle linee del finanziamento comunitario, 280 nuovi corsi.

Tenuto conto delle situazioni socio-economiche, delle linee di tendenza del mercato del lavoro, delle profonde innovazioni di carattere scientifico e tecnologico, delle specifiche abilità e competenze professionali richieste dagli attuali scenari e dalle politiche del lavoro e dell'occupazione, appare evidente che l'area della formazione post-diploma avrà un'espansione sempre più rilevante e costituirà uno dei punti più qualificanti dell'investimento formativo dei prossimi anni.

Tale previsione trova conferme e riscontri particolarmente autorevoli nell'Accordo per il lavoro, nella previsione di riordino dei cicli scolastici, nelle recenti iniziative normative a sostegno dell'occupazione e del lavoro (specie a livello giovanile), nella tendenza sempre più marcata ed avvertita di realizzare ampie sinergie di tipo strutturale, finalizzate alla creazione di un sistema integrato tra scuola e formazione professionale regionale, ecc.

A medio e a lungo termine, il dialogo avviato tra scuola e impresa permetterà di impostare un'offerta formativa ed educativa aperta oltre che a conoscenze e a saperi di tipo teorico, anche all'esperienza del «fare e del saper fare». La sempre più ampia apertura verso il mondo imprenditoriale dovrà consentire di creare una rete privilegiata di relazioni tra istituzioni e tra queste e le realtà territoriali di appartenenza e di offrire ai giovani conoscenze aggiornate sulle opportunità lavorative e sui percorsi formativi con esse coerenti.

Atteso, quindi, l'estremo interesse che la materia reca in sé e nelle linee delle suaccennate prospettive, nel mentre si auspica che nel nuovo protocollo i corsi post-diploma possano trovare ampia e adeguata previsione, si sottolinea l'esigenza che, comunque, le iniziative conseguenti non siano gestite in maniera autonoma rispetto all'intero contesto degli interventi riferiti sempre allo specifico tema, ma in un quadro di connessioni, di interazioni e di sinergie ampio, articolato e funzionale.

Nell'anno 1998-99 si prevede, poi, l'istituzione e l'avvio di un consistente numero di corsi post-diploma a sostegno delle aree depresse, finanziati con fondi nazionali (CIPE). Tale intervento, che si articolerà su una scansione triennale, rientra in un progetto

di rafforzamento della formazione e della qualificazione dei giovani che, progressivamente, darà un forte impulso alla cultura dell'integrazione tra scuola, mondo della formazione, mercato delle professioni e del lavoro.

5. IL VALORE AGGIUNTO DELLA COLLABORAZIONE TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA

5.1. I RISULTATI

A conclusione della sintetica illustrazione delle iniziative realizzate negli anni di collaborazione tra Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria, si ritiene utile fare un sommario bilancio dei risultati conseguiti.

Va premesso che i principali meriti dei due protocolli d'intesa sono stati:

- di aver reso possibile l'incontro e l'interazione tra due mondi sino ad allora troppo distanti tra di loro;
- di aver favorito l'apertura della scuola verso il sistema sociale ed economico;
- di aver potenziato e diffuso nella parte imprenditoriale la consapevolezza del ruolo fondamentale dell'istruzione e della formazione anche in funzione dello sviluppo economico del Paese;
- di aver avviato e incentivato, in maniera organica, sinergie e percorsi integrati tra le due realtà;
- di aver concorso a dare impulsi e sostegni significativi all'innovazione e alla sperimentazione;
- di aver contribuito a superare la concezione di una scuola troppo chiusa in se stessa e autoreferente;
- di aver creato le condizioni per l'avvio di una «cultura di impresa» e di una gestione dei servizi scolastici improntata alla qualità, alla razionalizzazione delle risorse, all'efficacia, all'efficienza.

In sostanza, attraverso i citati protocolli, si è favorito il dialogo tra imprese e istituzioni scolastiche, che si è espresso, da un canto, in una sempre più ampia e convinta domanda di collaborazione degli operatori scolastici al mondo imprenditoriale, visto anche come portatore di istanze, di modelli innovativi, di esperienze aventi precise connotazioni e valenze formative e, dall'altro, in una crescente attenzione e disponibilità di quest'ultimo verso la scuola.

Grazie a tali favorevoli condizioni e nell'ambito di tale clima di reciproca fiducia, è stato possibile comporre e instaurare un diverso quadro di affidamenti e di rapporti e cogliere alcuni importanti risultati, quali:

– *il riconoscimento dei rispettivi ruoli*: è noto che nessuna alleanza e nessuna azione comune di significativo rilievo può nascere senza il reciproco riconoscimento dei partner. Una cura particolare è stata posta nel far comprendere, per un verso, le finalità formative e i problemi della scuola agli imprenditori, per altro verso, i bisogni e le ragioni del contesto produttivo a chi vive ed opera nella scuola;

– *la convergenza degli interessi*: l'efficacia di ogni attività sociale dipende dall'ampiezza dei consensi che essa raccoglie. Preoccupazione costante del Comitato è stata quella di collocare il ruolo e la funzione dell'impresa nel quadro più ampio e generale degli interessi allo sviluppo democratico, umano, civile, culturale ed economico del Paese;

– *la propositività dei comportamenti*: il riconoscimento reciproco e la convergenza di interessi non sono sufficienti se non sostenuti da precise regole, procedure e indirizzi operativi. Le concrete proposte di soluzione e l'incisività delle azioni hanno consentito di dare alla collaborazione un carattere particolarmente costruttivo;

– *la condivisione degli interventi*: qualunque attività, se non inserita in un preciso e credibile contesto che ne accrediti il significato e se non compresa e accettata, corre il rischio di essere vanificata. Molto è stato fatto per informare e coinvolgere chi si rendeva disponibile a collaborare, col risultato di ottenere in generale comportamenti convinti, partecipati e leali.

5.2. I MATERIALI

La molteplicità e varietà delle iniziative e degli interventi formativi proposti e realizzati costituiscono una delle prove più evidenti e convincenti della natura e dell'intensità della collaborazione: si è trattato di una concreta, intelligente interazione e di un'integrazione di apporti, di competenze, di risorse, di progettualità, di culture, di inventive tra i due mondi, finalizzate alla conoscenza e all'osmosi dei contenuti e delle potenzialità di entrambi.

La cospicua produzione dei materiali e della strumentazione di supporto ai singoli progetti rappresenta oltre una testimonianza del comune cammino, una ricchezza da non sottovalutare e da non disperdere, ma da utilizzare ancora, sia pure con i necessari adeguamenti e aggiornamenti, studiando le forme ed i modi più efficaci di diffusione e di disseminazione.

Tale esigenza si presenta oggi quantomai attuale, sia con riferimento alla continua evoluzione degli strumenti di informazione e comunicazione, sia in costanza del piano di sviluppo delle tecnologie didattiche attivato dal Ministero, che, a medio termine, consentirà di dotare tutte le scuole di mezzi multimediali ed informativi.

I materiali e la strumentazione su accennati attingono sia agli aspetti e profili metodologici e didattici, che a quelli aziendali e imprenditoriali e sono la risultante di un'equilibrata dosatura, che li rende pienamente compatibili tra loro e perfettamente in sintonia.

5.3. I MODELLI

Le attività e le iniziative poste in essere in attuazione dei protocolli di intesa, presentano caratteristiche e profili differenti perché diversi sono i contesti e le realtà in cui sono state concepite e sviluppate e costituiscono un ricco e valido patrimonio di prodotti e di tipologie formative da diffondere e rendere disponibile anche attraverso un'opera sistematica e puntuale di catalogazione, di aggiornamento e di diffusione.

Sono riconducibili e collocabili entro tre ampie categorie:

- offerta e iniziative progettate e realizzate a livello nazionale;

- attività e iniziative progettate a livello nazionale e realizzate in rete a livello locale;
- attività e iniziative locali con assistenza tecnica nazionale (protocolli locali).

Nel primo caso, la relativa gestione è stata tutta centralizzata. Ciò è avvenuto quando le finalità da raggiungere erano preminentemente informative o l'azione era rivolta a un numero ristretto di persone, sia quando consisteva nella produzione di materiali che non richiedevano azioni dirette per la loro diffusione. Esse sono state condotte da un unico gruppo di progetto per cui hanno presentato il vantaggio della omogeneità e della consonanza e hanno consentito controlli efficaci e garantito standard qualitativi uniformi.

Nel secondo caso, le iniziative sono state progettate a livello centrale e poi realizzate sul territorio attraverso una struttura a rete. In effetti, un corpus centrale ha progettato tenendo presenti le singole realtà territoriali; interventi concreti, poi, sono stati adattati alle specifiche situazioni locali, pur ispirandosi ai caratteri e ai tratti definiti a livello centrale. La diffusione è avvenuta attraverso percorsi fatti di alleanze e di aggregazioni che spesso hanno assunto andamenti irregolari. L'attività del centro è stata prevalentemente rivolta a costruire l'impalcatura del progetto e a informare/formare chi operava sul territorio attraverso sistematiche azioni di sostegno, monitoraggio, valutazione. Tale soluzione ha richiesto un notevole apparato organizzativo e una forte condivisione del progetto, sì da evitare il rischio di cedimenti sul piano qualitativo, di distorsioni strutturali, di defezioni in itinere. Per contro, ha consentito, operando in loco, di raggiungere un numero anche molto elevato di persone a costi contenuti e di assicurare una certa uniformità di interventi e di risultati.

Nel terzo caso, infine, le iniziative sono sorte localmente, ma hanno beneficiato di assistenza tecnica nazionale. Quasi sempre il progetto è nato per soddisfare esigenze o sanare carenze locali ed è stato frutto di approfondite conoscenze del territorio.

Tale modello ha avuto il vantaggio della piena rispondenza ai bisogni locali, della rapidità di attuazione e della semplificazione delle procedure. Per contro, non sempre è stato possibile indivi-

duare punti comuni di riferimento, realizzare confronti sistematici e utilizzare, in maniera diffusa, l'assistenza tecnica.

Non sono comunque mancati protocolli ed accordi locali che hanno portato alla creazione di modelli e di standard, tali da divenire spendibili anche in altre realtà, previ puntuali adattamenti.

5.4. IL BILANCIO DI UN'ESPERIENZA

Oltre ai risultati precedentemente illustrati, altri elementi hanno dato valore aggiunto a questa prima esperienza di raccordo fra il mondo della scuola e il sistema delle imprese.

Si citano i più significativi:

– *il protocollo non è rimasto «sulla carta»*, come mera enunciazione di intenti, ma ha prodotto moltissime idee e progetti che sono poi divenuti operativi e si sono sviluppati anche mercé un grande spirito di collaborazione sempre presente nell'arco dei sei anni, indipendentemente dai cambiamenti verificatisi nei quadri politici e amministrativi. Le varie iniziative hanno raccolto molti consensi e hanno coinvolto migliaia di persone fra insegnanti, presidi, ispettori e rappresentanti del mondo aziendale;

– *il lavoro comune e paritario ha caratterizzato molte attività* a livello di Comitato, gruppi nazionali, commissioni e gruppi locali. Ciò ha consentito confronti ravvicinati tra due realtà, che, a loro volta, hanno prodotto reciproche consapevolezze delle specificità proprie di ciascun contesto, conoscenze dei valori e dei caratteri fondanti delle due culture, constatazione dei vincoli a cui ciascuno è sottoposto e dei problemi che tutti devono affrontare;

– *notevoli risorse (finanziarie, umane, organizzative) sono state rese disponibili* in quanto ritenute utile investimento per il raggiungimento di obiettivi comuni;

– *vecchie diffidenze e incomprensioni si sono ridimensionate o sono venute meno* per effetto della comunanza operativa e dell'elevato numero di persone coinvolte in entrambi i contesti;

– *i temi trattati sono risultati per lo più coerenti con i bisogni della società*, perché centrali rispetto alle finalità della formazione e rispondenti a quanto raccomandato in ambito comunitario o d'OCSE;

– *i materiali prodotti sono stati copiosi e validi*, hanno trovato

ampia diffusione, anche al di fuori delle occasioni programmate, costituendo riferimento per altre produzioni;

– *diversi protocolli locali sono stati sottoscritti* ed hanno dato vita ad altre forme di integrazione/collaborazione destinate a durare nel tempo, a prescindere dagli accordi e dalle iniziative nazionali, proprio perché legate a persone o istituzioni inserite nel territorio;

– *altre istituzioni e altre forze sociali hanno cominciato ad essere coinvolte*, sicché si è aperta la strada verso forme di collaborazioni allargate, particolarmente importanti nelle aree in cui le associazioni industriali sono più deboli e meno presenti.

L'esperienza ha, però, anche evidenziato il permanere di alcuni aspetti critici e carenti, che è bene segnalare, specie in previsione della nuova intesa.

I profili problematici hanno riguardato:

– *il perdurare di diffidenze reciproche* in certi ambiti territoriali o in certi settori scolastici e imprenditoriali. Ciò ha impedito, a volte, di *considerare* la naturale diversità dei due contesti (riguardante operatività, organizzazione, efficienza, priorità formative, ecc.) come pluralità di modelli a cui riferirsi e, quindi, come arricchimento;

– *l'eccessiva lunghezza dei tempi di attuazione* a causa di ritardi burocratici, di impedimenti amministrativi o di lacune normative;

– *l'irregolare diffusione sul territorio*, che si presenta fortemente accentrata al nord dove, per motivi ormai storici, è risultata determinante la sinergia fra disponibilità, sensibilità, approvazione sociale;

– *l'inadeguatezza della comunicazione*, che spesso non ha permesso di dare tempestive e diffuse informazioni sullo svolgersi delle iniziative e sui risultati raggiunti;

– *la mancanza, specialmente al centro*, di raccordi molto puntuali ed efficienti, anche in relazione all'attuale impianto e strutturazione dell'Amministrazione centrale.

6. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO

6.1. VERSO UNA RAFFORZATA PARTNERSHIP

Nei prossimi anni il vero problema della scuola italiana consisterà nel sapere affrontare adeguatamente la sfida, sempre più pressante, per la diffusione e la generalizzazione di un'offerta formativa di elevato profilo e in grado di dare risposte qualitativamente valide e coerenti alle istanze ed alle necessità individuali e collettive, sia in termini di crescita culturale, umana e sociale, che di sviluppo economico e di orientamento e riorientamento delle politiche dell'occupazione e del lavoro.

L'attuale quadro di riferimento che il nostro sistema formativo propone, evidenzia alcuni punti critici, carenze e difficoltà che postulano interventi adeguati e mirati, non solo attraverso l'adozione di provvedimenti di carattere normativo ma anche di soluzioni di tipo progettuale, organizzativo e operativo.

In questa ottica si pone appunto l'esigenza di stipulare patti ed alleanze, di attivare collaborazioni ampie e articolate, di realizzare sinergie ed interazioni, in modo da aumentare le opportunità di cui avvalersi per poter rafforzare gli interventi e le attività comuni, potenziare le competenze, affinare le capacità e abilità, governare in maniera idonea sistemi, processi ed eventi complessi.

Sono questi il senso e la ragione della partnership, a cui fanno ricorso molte organizzazioni e che possono riguardare:

1) *alleanze fra imprese* (diffuse in modo particolare nel settore delle alte tecnologie);

2) *alleanze fra imprese e Stato* (dettate dalla consapevolezza che il successo delle imprese nazionali sulla scena mondiale costituisce il primo requisito per assicurare autonomia tecnologica, sviluppo economico, benessere sociale);

3) *alleanze fra imprese e istituzioni che producono sapere e formazione* (alleanze necessarie per creare sinergie fra insegnamento, ricerca e produzione).

Rispetto alla tipologia di cui al punto 3) assumono particolare significato e attualità le intese tra le sedi istituzionali della formazione (scuole, Università ecc.) e le imprese.

In effetti il sistema dell'istruzione non può autonomamente far fronte alle molteplici e differenziate domande di formazione che la nostra società pone e deve perciò uscire dalla sua tradizionale posizione di isolamento e di autoreferenza per avvalersi dell'apporto e del contributo di altre risorse e di esperienze.

Il mondo imprenditoriale, dal canto suo, più di altri enti, organismi e istituzioni ha dovuto prepararsi ed attrezzarsi rispetto al nuovo ed alle profonde trasformazioni di carattere sociale, strutturale, economico, tecnologico e imparare ad affrontare e gestire la complessità e i nuovi processi produttivi: è quindi nella condizione di poter contribuire a creare una «mentalità di impresa», e una cultura dell'organizzazione e dei metodi di lavoro, sì da propiziare una crescita qualitativa della formazione. Ciò significa che la scuola e i relativi operatori, avvalendosi delle tecniche e delle metodologie mutuabili dal sistema imprenditoriale, possono fare opera di razionalizzazione e di sistematizzazione dei servizi scolastici, dei saperi e delle conoscenze e offrire livelli di istruzione competitivi, al passo con i tempi e, soprattutto, flessibili rispetto alle trasformazioni rapide che caratterizzano la nostra realtà.

Nel quadro di tali principi e di tali esigenze dovranno collocarsi i contenuti e le regole della nuova intesa e dovranno essere ridefinite le aree e le forme di collaborazione: il tutto tenendo in debito conto quanto sin qui maturato nel corso delle esperienze acquisite in esecuzione dei due protocolli, in termini di modelli organizzativi, risorse, contenuti, programmi di lavoro, procedure, ecc.

Si tratterà di individuare quali tra le precedenti iniziative hanno ancora attualità e validità e possono costituire oggetto di ulteriori interventi, quali sono i nuovi bisogni, nonché di definire priorità, tematiche, mezzi, ambiti di impegno, ecc.

6.2. LE POSSIBILI AREE DI INTERVENTO

L'individuazione delle possibili aree d'intervento ai fini della prosecuzione della collaborazione tra Ministero Pubblica Istruzione e Confindustria, si lega ad una serie di motivazioni delle quali si indicano, qui di seguito, le più rilevanti:

- i nuovi bisogni formativi;
- la necessità di adeguare il sistema scolastico alle mutate esigenze del contesto socio-economico;
- l'esigenza di sostenere le valutazioni scolastiche nel delicato momento di transizione verso l'autonomia;
- il miglioramento della qualità dell'istruzione, sviluppando il ruolo e le funzioni delle unità scolastiche, l'efficacia e l'efficienza dei servizi;
- la formazione dei Capi di Istituto
- la formazione dei dirigenti dell'Amministrazione scolastica con specifico riferimento ai profili della «Qualità» dei servizi scolastici;
- l'attivazione di autonome e coerenti capacità progettuali;
- la individuazione di ulteriori opportunità e percorsi formativi rispetto a quelli universitari.

In funzione delle su accennate linee-guida, si ritiene che la nuova intesa possa avere ad oggetto le aree di seguito indicate.

6.2.1. *Qualità nella scuola*

Attraverso i percorsi della Qualità, la scuola può imparare a conoscersi meglio, a misurarsi, a valutare le proprie prestazioni, a stabilire con chiarezza dove e perché i propri risultati non siano del tutto soddisfacenti e di quanto si discostino dalle finalità, quali metodi adottare, per quanto tempo e a quali condizioni, per ottenere gli effetti desiderati, ecc.

Come l'impresa rapporta la qualità al «cliente» ed al mercato, così la scuola può fare qualità e migliorare i propri servizi nel rispetto delle finalità istitutive e delle norme che disciplinano il sistema scolastico, tenendo a riferimento la soddisfazione dell'utenza, le attese e i bisogni di studenti e famiglie, le domande di formazione del contesto sociale e del mondo produttivo.

Sappiamo che il progetto «Qualità» nasce, da un canto, dalla necessità di adeguare il sistema formativo alle mutate esigenze della realtà socio-economica, dall'altro, da una precisa attenzione alle condizioni particolari e al modo di essere e di operare della scuola italiana.

In effetti la competitività del nostro paese nel quadro degli scenari internazionali caratterizzati dal «villaggio globale» e dall'integrazione europea, non è solo un problema di solidità del tessuto produttivo e di ricchezze materiali: un ruolo rilevante gioca la «Qualità» e la rispondenza dei servizi dell'istruzione e della formazione.

All'interno di questi si rileva, poi, decisiva la capacità di garantire risorse umane professionalmente e culturalmente capaci di assicurare un'offerta formativa idonea e di affrontare la complessità del cambiamento.

Si tratta di ricercare la massima efficienza ed efficacia dei processi e dell'azione educativa e formativa attraverso metodologie e tecniche di lavoro che motivino e coinvolgano sempre più gli operatori della scuola e gli studenti come «coproduttori» dell'apprendimento, e facciano leva sulla partecipazione e sulla collaborazione anche di altri soggetti e componenti della società.

Dalle su accennate premesse e considerazioni, si può comprendere quale importante apporto e sostegno possono dare il progetto «Qualità» e le iniziative allo stesso connesse ai fini della realizzazione, in termini effettivi, dell'autonomia (in particolare della diffusione di una vera e propria cultura dell'autonomia), del superamento di una mentalità portata a delegare soluzioni e responsabilità, dell'utilizzo di tecniche di conduzione della scuola basate sull'autogoverno, sulla progettazione, sul sapiente impiego delle risorse, sull'acquisizione di capacità manageriali, ecc.

Al tal fine possono rivelarsi preziose le opportunità offerte dal sistema «Qualità» che, com'è noto, si basa su alcune centinaia di istituzioni educative, su «reti» di scuole, su «poli», su servizi appositi funzionanti a livello periferico e centrale, su un quadro assai ampio d'intese, sul coinvolgimento di enti locali, parti sociali, forze economiche e imprenditoriali, ecc.

Il gran numero di interventi posti in essere e non ancora conclusi, il notevole investimento di risorse e di mezzi, le interessanti

e impegnative prospettive alle quali prima si è fatto cenno, l'esigenza di dare attuazione compiuta e adeguata all'autonomia, suggeriscono di proseguire nella gestione del progetto, sia pure con le necessarie modifiche e innovazioni, potenziandone gli aspetti più attuali e significativi.

In rapporto a tale finalità e per dare al progetto una struttura organica e funzionale rispetto agli obiettivi, si rivelerebbe opportuno prevedere una serie di supporti e di competenze:

- a livello centrale, a sostegno dell'attività degli uffici interessati e in particolare, di quello di coordinamento;

- a livello periferico, in appoggio all'azione dei Provveditorati e delle scuole: il tutto partendo dall'esistente (poli, reti, task-force, gruppi di coordinamento e di lavoro, intese, materiali, ecc.) e valutando ambiti, competenze, funzioni, aspetti organizzativi e operativi ecc.

6.2.2. Orientamento

Si tratta di riprendere un tema già sviluppato negli anni passati e che ha trovato, per il modo con cui è stato trattato, molti consensi fra gli operatori. La proposta di riordino dei cicli scolastici assegna all'orientamento un ruolo di assoluta centralità nel primo triennio della scuola secondaria (definita, appunto, scuola dell'orientamento).

Inoltre, la funzione che oggi si riconosce alla formazione come fattore di sviluppo e strumento di orientamento delle politiche del lavoro e dell'occupazione, la previsione di un sistema integrato scuola-formazione professionale, la possibilità di uscite e di ritorni nel circuito scolastico, l'apertura sempre più ampia ad esperienze di scuola-lavoro, l'attivazione di percorsi scolastici improntati «al fare e al saper fare», la sempre più diffusa concezione di una scuola che si esprima in termini di formazione continua, inducono a dare priorità alla valenza orientativa dell'azione educativa, sì da potenziare e sviluppare le capacità di apprendimento in funzione delle valutazioni e delle scelte individuali.

In tale ottica e tenendo a riferimento, come in precedenza accennato, quanto nello specifico settore l'Amministrazione sco-

lastica ha fatto e sta realizzando, vanno definite ipotesi, modelli operativi, percorsi integrati rispetto a quelli scolastici, che aiutino gli alunni ad indirizzarsi anche verso opzioni di carattere più professionalizzante durante gli ultimi anni dell'obbligo e a sperimentare le prime capacità lavorative in relazione alle esigenze del mercato del lavoro.

In ragione di quanto sopra si comprende l'importanza di una cultura del lavoro, la necessità di interventi formativi in sintonia con le realtà lavorative e imprenditoriali, l'utilità di stabilire rapporti e interazioni con le unità produttive locali.

In tale quadro di riferimenti si ritiene debbano essere riprese e incentivate le pratiche degli stage, attivate iniziative di formazione dei tutor aziendali e scolastici, definite le «formule-tipo» finalizzate alla realizzazione degli stage e alla relativa valutazione in termini di ricaduta sul processo formativo degli allievi, ecc.

È evidente che l'orientamento deve porsi come un'esigenza trasversale che riguarda l'intero percorso formativo, visto anche nei suoi sbocchi verso gli studi universitari o le esperienze post-diploma ed essere parte integrante e costitutiva di quella formazione continua che abbraccia l'intero arco della vita attiva. Tra l'altro, superando concezioni e posizioni tradizionali e tipiche del periodo che va dagli anni '80 agli anni '90, l'orientamento ha perduto sempre più il carattere informativo e diagnostico-pedagogico per assumere vera e propria valenza formativa: in sostanza, formare significa dare cultura, competenze, abilità, senso critico, ecc. e, perciò, anche orientare verso scelte consapevoli ed oculate.

In coerenza con tale filosofia è stato costituito presso il Ministero della Pubblica Istruzione un apposito organismo di studio e di approfondimento dei temi e delle strategie dell'orientamento che ha già attivato una serie di progetti e di iniziative di rilevante importanza riguardanti sia l'offerta educativa e formativa nell'ambito della scuola dell'obbligo e della media superiore, che le correlazioni e le interazioni con l'istruzione universitaria.

Si cita, a tale ultimo riguardo, il progetto sperimentale concernente la «preiscrizione» all'Università già nel penultimo anno della scuola media superiore, come momento significativo di un percorso impostato su una vera e propria cultura dell'orientamento.

6.2.3. Corsi post-diploma e innovazione dei curricula

L'offerta di ulteriori momenti formativi, diversi da quelli universitari e aventi carattere professionalizzante, costituisce parte integrante del disegno di riordino dei cicli scolastici ed è comunque una strada obbligata per poter rispondere, in maniera adeguata e puntuale, alla domanda di specializzazione sempre più differenziata e legata alle esigenze del territorio e del mercato del lavoro.

Come si è avuto modo di accennare in altra parte della presente relazione, negli anni scorsi il Ministero ha dato particolare impulso alle iniziative di cui trattasi, promuovendo e attivando, in collaborazione col sistema di formazione professionale regionale e con le imprese, l'apposito sottoprogramma finanziato col fondo sociale europeo, che ha coinvolto gli istituti di scuola media superiore di ogni ordine e in particolare quelli dell'istruzione tecnica e professionale.

I corsi attivati nel '98 dal sottoprogramma citato sono 280, ma si prevede un incremento degli stessi, anche grazie ad ulteriori risorse che andranno ad incrementare quelle già assegnate (fondi CIPE).

Inoltre, al di fuori del contributo europeo, numerosi altri corsi sono stati realizzati col finanziamento regionale ad iniziativa delle singole scuole.

Le nuove logiche ed esigenze del mercato del lavoro, la maggiore complessità sul piano delle cognizioni e delle abilità che caratterizza le competenze e i ruoli professionali, la continua evoluzione delle tecnologie, la sempre più accentuata despecializzazione della scuola media superiore, la diversa offerta che l'istruzione universitaria può garantire rispetto ai livelli di preparazione intermedi richiesti dal mercato del lavoro, dal mondo della produzione e dell'imprenditoria, portano a prevedere che in futuro il post-diploma costituirà un punto di forza del sistema formativo e degli interventi di orientamento e riorientamento delle politiche del lavoro e dell'occupazione.

In funzione di questa linea di tendenza il Ministero ha creato una serie di organismi e strumenti operativi a supporto delle attività di realizzazione degli interventi post-diploma.

In tale ottica una collaborazione mirata tra il Ministero e la Confindustria, che tenga conto del programma di lavoro avviato e in corso di svolgimento e degli ulteriori esiti che a livello quantitativo e qualitativo caratterizzeranno i percorsi formativi post-diploma, può rivelarsi veramente preziosa.

Ecco perché, a completamento e integrazione della Guida prodotta in attuazione dei protocolli, si potrebbero prevedere e realizzare azioni tendenti a favorire l'elaborazione di puntuali e coerenti previsioni e indicazioni in ordine ai fabbisogni locali e alle competenze da sviluppare, nonché a migliorare le prestazioni dei docenti, specie per quanto concerne la progettazione modulare e i contenuti formativi di carattere pratico e operativo.

Nella convinzione che le attività curriculari, anche nell'ottica della riforma dei cicli, si apriranno sempre più ad apporti di carattere pratico e operativo, si da coniugare in maniera equilibrata e adeguata conoscenze teoriche ed esperienze «del fare e del saper fare», appare certamente utile impostare delle collaborazioni mirate tra il Ministero e la Confindustria che valorizzino e sostengano tale aspetto della formazione, individuando e concertando modelli di intervento, percorsi, sinergie, risorse, linee di tendenza del mercato del lavoro, ecc.

Tra l'altro i due protocolli già prevedevano tale possibilità, come È dato rilevare nelle parti degli stessi in cui si sottolinea che la collaborazione per l'innovazione dei curricoli scolastici e per la realizzazione dei corsi post-diploma e post-qualifica ha la finalità di migliorare le competenze, la creatività, la versatilità dei giovani e di sviluppare la tendenza all'autoformazione.

6.2.4. Formazione dei Capi di Istituto

Si è fatto cenno in precedenza alla carenza, nel nostro sistema scolastico, di capacità gestionali e manageriali generalizzate e adeguate al nuovo ruolo e ai nuovi compiti che si assegnano alla scuola, specie in funzione dell'autonomia.

Tale situazione è causa (e lo sarà molto di più nel futuro, se non si metterà mano agli interventi necessari) di una frequente e estesa disattenzione nei confronti delle implicazioni progettuali, programmatiche, organizzative e operative delle decisioni.

Trattasi di una circostanza verificabile sia a livello di sistema, come prova il fatto che per lo più il successo dell'innovazione si basa sulla sola forza assertiva delle norme, sia con riferimento all'offerta formativa che viene enfatizzata più con riguardo ai profili formali che ai contenuti, agli obiettivi e ai fini.

Questo anche per effetto di un persistente centralismo, di una generalizzazione dei compiti, della rilevanza eccessiva che si assegna ai vincoli normativi, della tendenza a delegare il momento delle scelte e quello decisionario verso l'alto, delle modalità di reclutamento troppo legate ai saperi ed alle conoscenze di tipo nozionistico e teorico, ecc.

In effetti il dirigente scolastico, nell'ottica dell'autonomia, non dovrà più applicarsi a situazioni, modelli e adempimenti di tipo burocratico-formale, nel quadro di una scuola statica, ripetitiva, vista come terminale di un apparato a struttura piramidale, ma essere parte attiva e propositiva nella definizione di progetti, innovazioni, obiettivi, collegamenti, forme di coordinamento, verifiche: dovrà gestire, insomma, processi e sistemi complessi.

Ciò significa che il dirigente scolastico dovrà possedere personalità e requisiti culturali e professionali diversi da quelli che gli si richiedono attualmente e che il successo della scuola dell'autonomia dipenderà, in larga parte, dagli interventi di riqualificazione dei capi di istituto.

In tale direzione, anche in esecuzione di quanto previsto dall'art. 21 della legge n. 59, si sta muovendo e attivando l'Amministrazione, come prova il fatto che è ormai in fase avanzata uno studio per l'elaborazione di un piano formativo articolato e adeguato.

È pur vero, però, che tutto questo può non bastare e che si rileva certamente importante il ricorso ad ulteriori collaborazioni e contributi, nelle linee di interventi integrativi e complementari di qualificato profilo.

In ciò il ruolo della Confindustria può rivelarsi prezioso.

Ecco perché, proseguendo nelle esperienze già realizzate in attuazione delle due intese, occorre recepire nel nuovo protocollo il tema veramente centrale della formazione dei dirigenti, adeguandolo alle esigenze suggerite dai nuovi scenari.

6.2.5. Formazione e aggiornamento dei dirigenti dell'Amministrazione centrale e periferica in funzione di una cultura della qualità

È questo un capitolo estremamente importante e, per certi versi, nuovo a cui l'Amministrazione si sta da oltre un anno applicando con impegno e convinzione, nell'ottica delle profonde trasformazioni che stanno interessando e sempre più interesseranno il sistema scolastico nel suo complesso.

D'altra parte, la imminente riforma del Ministero nelle sue articolazioni centrali e periferiche, la progressiva realizzazione dell'autonomia, i nuovi assetti riferiti all'impianto e al funzionamento dei pubblici servizi ai sensi della legge 59, la riforma dei cicli, richiederanno certamente un diverso rapporto, un'interlocuzione di taglio nuovo tra istituti scolastici e istituzioni «centrali» (sia a livello nazionale che locale) e una qualità dei servizi di più elevato profilo e assai selezionata.

Di qui l'importanza del ruolo e della funzione dei dirigenti, ai fini della diffusione e del consolidamento di una nuova cultura, di nuove tecniche e metodologie di lavoro, nonché dell'acquisizione di capacità di progettazione strategica e di elaborazione e gestione di modelli operativi all'altezza della situazione.

Il che significa possesso di conoscenze aggiornate in materia di comunicazione e di strumenti multimediali per l'informazione; di principi e tecniche afferenti la qualità; di procedure per la valutazione e verifica dell'efficacia, ecc.

Come accennato in altra parte del presente documento, sono stati predisposti appositi moduli formativi ed un programma di attività ampio e articolato che avrà inizio entro quest'anno.

Anche con riferimento a questa importante area di intervento possono rivelarsi, però, quantomai opportuni l'apporto e la collaborazione di altri soggetti, organismi e competenze.

La Confindustria, in particolare, può svolgere un ruolo assai utile e rilevante.

Si ritiene, perciò, che il nuovo protocollo debba recepire tale esigenza ed opportunamente disciplinarla, in sintonia e ad integrazione degli sforzi sin qui profusi e di altre iniziative che riguardano la delicata materia.

PARTE SECONDA

ALLEGATI

PRIMO PROTOCOLLO D'INTESA TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA

Tra il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria, al fine di assicurare all'istruzione ed alla formazione un ruolo più efficace nello sviluppo del Paese attraverso uno stabile raccordo tra sistema scolastico e sistema produttivo, si conviene quanto segue:

Art. 1

Tra il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria saranno attivate modalità di consultazione permanente, al fine di migliorare i livelli qualitativi di formazione dei giovani, in relazione alle esigenze del mondo del lavoro attraverso la mobilitazione di tutte le strutture centrali e periferiche, proprie o ad essa collegate.

Art. 2

Scuola ed imprese saranno impegnate a favorire occasioni di confronto con la realtà aziendale in quanto caratterizzate dal continuo rinnovamento delle competenze professionali e delle tecnologie, con l'obiettivo di aiutare i giovani a divenire protagonisti del processo di apprendimento ed autori di progetti rivolti a soddisfare i loro bisogni di conoscenza.

Art. 3

Le istituzioni scolastiche e le imprese e le Associazioni che le rappresentano saranno invitate e concordare e sviluppare iniziative di collaborazione per il raggiungimento delle finalità di cui ai precedenti articoli nell'ambito delle seguenti aree individuate come prioritarie:

- orientamento scolastico e professionale;
- innovazione dei curricoli scolastici;
- istruzione tecnico-professionale;
- formazione post-diploma e post-qualifica;
- formazione del personale direttivo e docente della scuola;
- sviluppo delle tecnologie educative e della ricerca.

Con riferimento alle aree sopra indicate sarà dato particolare rilievo alle tematiche ambientali.

Art. 4

In ordine all'*orientamento scolastico e professionale* dei giovani, le istituzioni scolastiche e le imprese o le Associazioni che le rappresentano saranno sostenute nello sviluppare i programmi già attuati e nell'avviare nuovi programmi di attività, con i seguenti obiettivi:

- censire i percorsi scolastici-formativi locali;
- conoscere le potenzialità in termine di offerte di lavoro nel territorio di riferimento;
- disporre di analoghi dati a livello nazionale ed europeo;
- mettere a disposizione dei giovani strumenti informativi di orientamento e di verifica delle motivazioni.

Art. 5

La collaborazione per l'*innovazione dei curricoli scolastici* e per la realizzazione di corsi post-diploma e post-qualifica dovrà tendere a migliorare le competenze, la creatività, la versatilità dei giovani e a sviluppare in loro la tendenza all'autoformazione continua.

Ciò consentirà alle nuove generazioni di muoversi con maggiore consapevolezza e sicurezza in un universo di saperi in continua trasformazione in cui acquista maggior valore, rispetto alle

nozioni specialistiche, il possesso di strumenti di comprensione e valutazione dei fenomeni.

Art. 6

In ordine alla *istruzione tecnico-professionale* e alla *formazione post-diploma e post-qualifica*, saranno promosse intese anche con gli Enti locali per realizzare una gamma di occasioni formative per l'accesso alle diverse professioni.

Le attività di orientamento e di stage sono ritenute essenziali nella realizzazione di tali impegni.

Art. 7

Gli interventi a favore del *personale direttivo e docente* della scuola, nel rispetto degli orientamenti contenuti nel piano nazionale di aggiornamento del personale medesimo, dovranno favorire un costante scambio di esperienze con gli operatori del mondo del lavoro.

A tal fine saranno preparati appositi pacchetti formativi (esempio: il sapere minimo nell'industria, nell'ambiente, nell'Europa ...).

Saranno inoltre favorite occasioni di conoscenza nell'azienda anche attraverso la ricerca e periodi di permanenza nella stessa.

Il Ministero della Pubblica Istruzione si impegna a riconoscere alle occasioni realizzate nell'ambito dell'intesa facilitazioni ed incentivi per i sopracitati destinatari, secondo modalità da concordare con le Organizzazioni sindacali più rappresentative del personale scolastico.

Art. 8

Per lo *sviluppo di tecnologie educative*, la collaborazione dovrà favorire la ricerca, la produzione e l'impiego di strumentazioni e metodologie innovative. Si tenderà a rendere consapevoli i ricercatori e le aziende produttrici delle esigenze della didattica e a fare in modo che nella progettazione didattica si tenga conto dell'elevato potenziale della nuova strumentazione tecnica.

Art. 9

Il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria si impegnano altresì a studiare iniziative atte a favorire l'inserimento nella scuola di studenti stranieri.

Art. 10

Per la realizzazione delle finalità e degli obiettivi previsti della presente intesa, si costituisce un Comitato tecnico-scientifico composto da rappresentanti dell'Amministrazione scolastica e della Confindustria e di eventuali Organismi ad essa collegati.

Tale Comitato, che potrà essere aperto ad eventuali esperti, predisporrà un piano triennale di iniziative che dovrà essere approvato dalle Parti che sottoscrivono la presente intesa.

Quanto sopra è stato letto, approvato e sottoscritto dalle parti in data 18 luglio 1990.

Il Ministro
della pubblica istruzione
Sergio Mattarella

Consigliere incaricato
Problemi Scuola
Confindustria
Giancarlo Lombardi

SECONDO PROTOCOLLO D'INTESA TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE E LA CONFINDUSTRIA

Tra il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria, alla luce dei risultati conseguiti dall'attività del triennio 1990-1993 e al fine di contribuire alla affermazione di un più efficace ruolo dell'istruzione e della formazione nel processo di sviluppo del Paese, attraverso il costante raccordo tra sistema scolastico e sistema produttivo, si conviene quanto segue:

Art. 1

Il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria continuano ad attivare modalità di consultazione permanente sui problemi relativi al miglioramento dei livelli qualitativi di formazione, in relazione alle esigenze del mondo del lavoro, onde creare condizioni più idonee a consentire ai giovani di divenire protagonisti del processo di apprendimento ed autori di progetti rivolti a soddisfare i loro bisogni di formazione. A tal fine le Istituzioni scolastiche e le Imprese, nel pieno rispetto dei reciproci ruoli, ricercano e possono sperimentare d'intesa modelli che favoriscano il loro raccordo permanente con l'obiettivo di potenziare l'autonomia didattica, organizzativa, di ricerca e sviluppo della scuola nei vari contesti territoriali. Il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria impegnano in proposito le strutture centrali e periferiche proprie o collocate.

Art. 2

Le Istituzioni scolastiche, le Imprese e le Associazioni che

le rappresentano concordano e sviluppano iniziative di collaborazione per il raggiungimento delle finalità, di cui al precedente articolo, nell'ambito delle seguenti aree individuate come prioritarie:

1. l'orientamento;
2. l'innovazione permanente dei curricoli formativi, con particolare riferimento all'area tecnica e professionale;
3. la formazione post-diploma e post-qualifica;
4. la formazione continua, anche attraverso l'integrazione dei sistemi formativi;
5. la formazione in servizio del personale scolastico;
6. le tecnologie didattiche;
7. i modelli organizzativi della scuola;
8. la qualità del servizio scolastico.

Nell'ambito della specificità delle aree sopra indicate è dato particolare rilievo alle tematiche concernenti il rapporto tra ambiente e sviluppo nonché alla dimensione europea dell'istruzione e della formazione.

Art. 3

Per ciascuno dei punti sopra indicati sono promosse intese anche con gli Enti locali per realizzare occasioni formative in un'ottica di sistema integrato.

Le attività di orientamento e di stage sono ritenute essenziali alla realizzazione di tali impegni.

Art. 4

In ordine all'orientamento, le Parti convengono sull'esigenza di operare, in raccordo con i soggetti istituzionalmente competenti, per l'avvio e lo sviluppo di iniziative prioritariamente dirette a:

- a) censire i percorsi scolastico-formativi locali;
- b) conoscere le potenzialità in termini di offerte di lavoro nel territorio di riferimento;
- c) disporre di analoghi dati a livello nazionale ed europeo allo scopo di:
 1. mettere a disposizione dei giovani strumenti informativi di

orientamento e di verifica delle motivazioni;

2. favorire azioni di integrazione tra scuola e formazione professionale;

3. studiare la possibilità di delineare un sistema di crediti formativi personali da spendere nell'itinerario di transizione tra scuola e lavoro.

Art. 5

La collaborazione per l'innovazione dei curricoli formativi e per la realizzazione – in armonia con i piani regionali di sviluppo – di corsi post-diploma e post-qualifica ha la finalità di migliorare le competenze, la creatività, la versatilità dei giovani per svilupparne la tendenza all'autoformazione continua, in modo da agevolare il loro ingresso e la loro permanenza nel sistema produttivo.

Art. 6

Gli Interventi in materia di formazione del personale scolastico, di cui al precedente articolo 2, sono diretti a realizzare, nel rispetto degli orientamenti contenuti nel Piano nazionale di aggiornamento, anche un costante scambio di esperienze con il sistema produttivo.

Sono inoltre favorite occasioni di conoscenza dell'azienda anche attraverso la ricerca e periodi di permanenza degli insegnanti nella stessa.

Gli operatori aziendali possono essere a loro volta attivamente coinvolti nelle sperimentazioni attuate.

Nell'ambito degli interventi, di cui al presente articolo, sulla base delle proposte formulate dal Comitato di cui all'art. 9 e recepite annualmente nel Piano nazionale di aggiornamento, possono essere previste la produzione e la diffusione di pacchetti formativi, preventivamente validati dal Ministero della Pubblica Istruzione mediante apposite commissioni tecniche, con specifico riguardo alle seguenti aree tematiche approfondite nella fase di realizzazione della precedente intesa:

- il sapere minimo su sviluppo e ambiente;

- il sapere minimo sull'Europa;
- formazione dei presidi;
- sportello orientamento;
- comunicazione e didattica;
- qualità nella scuola;
- stage formativo;
- imprenditorialità giovanile.

Il Ministero della Pubblica Istruzione si impegna a riconoscere alle occasioni realizzate nell'ambito dell'intesa facilitazioni ed incentivi per i sopracitati destinatari, secondo modalità da concordare con le Organizzazioni sindacali più rappresentative del personale scolastico.

Art. 7

Per lo sviluppo delle tecnologie didattiche, la collaborazione continua a favorire la ricerca, la produzione e l'impiego di strumentazioni e metodologie innovative di cui tener conto nelle attività di progettazione didattica in modo da coinvolgere sulla relativa problematica anche i ricercatori e le aziende produttrici.

Le Parti si impegnano a favorire occasioni di confronto tra istituzioni scolastiche ed imprese, per contribuire, nel rispetto della sua specificità, al miglioramento organizzativo della scuola.

Art. 8

Il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria si impegnano altresì a studiare iniziative atte a favorire l'inserimento nella scuola di studenti stranieri.

Art. 9

Per la realizzazione delle finalità e degli obiettivi, previsti dalla presente intesa, si costituisce un Comitato tecnico-organizzativo paritetico, composto da Rappresentanti del Ministero della Pubblica Istruzione e della Confindustria e da eventuali Organismi ad essa collegati.

Del Comitato sono chiamati a far parte, per il Ministero della Pubblica Istruzione, rappresentanti delle strutture centrali e/o periferiche in modo da assicurare la necessaria presenza delle componenti tecnica ed amministrativa.

Tale Comitato, che può eventualmente avvalersi di esperti, predispone un piano di iniziative da sottoporre all'approvazione delle Parti che sottoscrivono la presente intesa.

Al termine del triennio 1994-96 il bilancio dell'attività realizzata viene illustrato in apposita Conferenza di servizio.

Quanto sopra è stato letto, approvato e sottoscritto dalle Parti in data 19 aprile 1994.

Il Ministro
della pubblica istruzione
Rosa Jervolino Russo

Il Consigliere incaricato
per la scuola, la formazione e la
ricerca – Confindustria
Giancarlo Lombardi

TERZO PROTOCOLLO D'INTESA
TRA IL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE
E LA CONFINDUSTRIA

Tra il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria, tenendo a riferimento i risultati conseguiti nell'ambito dell'attività del settennio 1990-1997 e al fine di contribuire all'affermazione di un più efficace ruolo dell'istruzione e della formazione nel processo di sviluppo del Paese, attraverso il costante raccordo tra sistema scolastico e sistema produttivo, anche alla luce dell'Accordo per il lavoro del 24 settembre 1996 e dell'autonomia scolastica, si conviene quanto segue:

Art. 1

Il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria continuano ad attivare modalità di consultazione permanente sui problemi relativi al miglioramento dei livelli qualitativi di formazione, in relazione alle esigenze del mondo della produzione e del lavoro, onde creare condizioni più idonee a consentire ai giovani di divenire protagonisti del processo di apprendimento ed autori di progetti rivolti a soddisfare i loro bisogni di formazione.

A tal fine le istituzioni scolastiche e le imprese, nel pieno rispetto dei reciproci ruoli, ricercano e sperimentano d'intesa modelli che favoriscano il loro raccordo permanente con l'obiettivo di potenziare l'autonomia didattica, organizzativa, di ricerca e di sviluppo della scuola nei vari contesti territoriali.

Il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria impegnano in proposito le rispettive strutture centrali e periferiche.

Art. 2

Le istituzioni scolastiche, le imprese e le associazioni che le rappresentano concordano e sviluppano iniziative di collaborazione per il raggiungimento delle finalità di cui al precedente articolo, nell'ambito delle seguenti aree individuate come prioritarie:

- l'orientamento;
- l'innovazione permanente dei curricoli formativi, con particolare riguardo al settore tecnico e professionale;
- la formazione post-qualifica e post-diploma;
- la formazione continua, anche attraverso l'integrazione dei sistemi formativi;
- la formazione in servizio del personale scolastico;
- la formazione e l'aggiornamento dei dirigenti dell'amministrazione centrale e periferica in funzione di una cultura della qualità;
- le tecnologie didattiche;
- i modelli organizzativi della scuola;
- la qualità del servizio scolastico.

Nell'ambito della specificità delle aree sopra indicate verrà dato particolare rilievo alle tematiche concernenti il rapporto tra ambiente e sviluppo, nonché alla dimensione europea dell'istruzione e della formazione.

Art. 3

Per ciascuno degli ambiti di intervento sopra indicati potranno essere promosse intese anche con gli Enti locali per realizzare occasioni formative in un'ottica di sistema integrato. Le attività di orientamento e di stage sono ritenute essenziali per la realizzazione di tali impegni.

Art. 4

In ordine all'orientamento, le Parti convengono sull'esigenza di operare, in raccordo con i soggetti istituzionalmente competenti, per l'avvio e lo sviluppo di iniziative prioritariamente dirette a:

- a) censire i percorsi scolastico-formativi locali;
- b) conoscere le potenzialità in termini di offerte di lavoro del territorio di riferimento;
- c) disporre di analoghi dati a livello nazionale ed europeo allo scopo di:
 - mettere a disposizione dei giovani strumenti di orientamento e di verifica delle motivazioni;
 - favorire azioni di integrazione tra scuola e formazione professionale;
 - studiare la possibilità di delineare un sistema di crediti formativi personali da spendere nell'itinerario di transizione tra scuola e lavoro.

Art. 5

La collaborazione per l'innovazione dei curricula formativi e per la realizzazione – in armonia con i piani regionali di sviluppo – di corsi post-qualifica e post-diploma ha la finalità di migliorare le competenze, la creatività, la versatilità dei giovani per sviluppare la tendenza all'autoformazione continua, in modo da agevolare il loro ingresso e la loro permanenza nel sistema produttivo, sostenendo quelle forme di integrazione tra scuola e formazione professionale richiamate nell'Accordo per il lavoro, per il settore post-obbligo, post-diploma ed apprendistato. Tale collaborazione si avvarrà, altresì, dell'apporto e del contributo dei soggetti e degli organi nazionali e locali a vario titolo competenti ed interessati (Ministero del Lavoro, Ministero dell'Università e della ricerca scientifica, Regioni, ecc.).

In tale ottica potranno essere avviate apposite sperimentazioni a livello locale volte a favorire una migliore integrazione tra scuola ed impresa, valorizzando il ruolo della formazione professionale e con specifico riferimento ai seguenti ambiti:

- modalità di trasferimento al sistema formativo dei risultati delle indagini sui fabbisogni formativi;
- condizioni per la diffusione dello stage, anche attraverso forme di incentivazione per le imprese, specie per quelle di minori dimensioni;
- tipologie di integrazione tra scuola e formazione professionale a partire dai risultati derivanti dalle esperienze di eccellenza;
- tipologie di integrazione tra scuola e imprese con riguardo ai contratti di apprendistato ed ai C.F.L.

Art. 6

Gli interventi in materia di formazione del personale scolastico, di cui al precedente articolo 2, sono diretti a realizzare, nel rispetto delle indicazioni contenute nel piano nazionale di aggiornamento, anche un costante scambio di esperienze con il sistema produttivo.

Sono inoltre favorite occasioni di conoscenza dell'azienda attraverso la ricerca nel corso di periodi di permanenza degli insegnanti nella stessa. Gli operatori aziendali possono essere a loro volta attivamente coinvolti nelle sperimentazioni attuate.

Nell'ambito degli interventi, di cui al presente articolo, sulla base delle proposte formulate dal Comitato di cui all'art. 9 e recepite annualmente nel piano nazionale di aggiornamento, possono essere previste la produzione e la diffusione di pacchetti formativi, preventivamente validati dal Ministero della Pubblica Istruzione mediante apposite commissioni tecniche, con specifico riguardo alle seguenti aree tematiche già approfondite nella fase di realizzazione della precedente intesa:

- sapere minimo su sviluppo e ambiente;
- sapere minimo sull'Europa;
- formazione dei dirigenti dell'amministrazione scolastica;
- formazione del personale scolastico;
- sportello orientamento;
- comunicazione e didattica;
- qualità nella scuola;

- stage formativo;
- imprenditorialità giovanile.

Il Ministero della Pubblica Istruzione si impegna a riconoscere alle occasioni realizzate nell'ambito dell'intesa facilitazioni ed incentivi per i sopracitati destinatari, secondo modalità da concordare con le Organizzazioni sindacali più rappresentative del personale scolastico.

Art. 7

Per lo sviluppo delle tecnologie didattiche si prosegue nella collaborazione al fine di favorire la ricerca, la produzione e l'impiego di strumentazioni e metodologie innovative di cui tener conto nelle attività di progettazione didattica, in modo da coinvolgere sulla relativa problematica anche i ricercatori e le aziende produttrici.

Le Parti si impegnano a favorire occasioni di confronto tra istituzioni scolastiche ed imprese, per contribuire, nel rispetto della sua specificità, al miglioramento organizzativo della scuola.

Art. 8

Il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria si impegnano altresì ad attivare iniziative atte a favorire l'inserimento nella scuola di studenti stranieri.

Art. 9

Per la realizzazione delle finalità e degli obiettivi previsti dalla presente intesa, si costituisce un Comitato tecnico-organizzativo paritetico, composto da rappresentanti del Ministero della Pubblica Istruzione e della Confindustria e da eventuali Organismi ad essa collegati.

Del Comitato sono chiamati a far parte, per il Ministero della Pubblica Istruzione, rappresentanti delle strutture centrali e/o periferiche in modo da assicurare la necessaria presenza delle componenti tecnica ed amministrativa.

Tale Comitato, che può eventualmente avvalersi di esperti, predispone un piano di iniziative da sottoporre all'approvazione delle Parti che sottoscrivono la presente intesa.

Al termine del triennio 1998-2001 il bilancio dell'attività realizzata verrà illustrato in apposita conferenza di servizio.

Quanto sopra è stato letto, approvato e sottoscritto dalle Parti in data 16 marzo 1998.

Il Ministro della Pubblica Istruzione
Luigi Berlinguer

Il V. Presidente della
Confindustria
Carlo Callieri

DECRETI ISTITUTIVI DEL COMITATO TECNICO ORGANIZZATIVO PARITETICO

Il Ministero della Pubblica Istruzione

VISTO il protocollo d'intesa stipulato in data 19.4.1994 tra questo Ministero e la Confindustria al fine di contribuire alla affermazione di un più efficace ruolo dell'istruzione e della formazione nel processo di sviluppo del Paese, attraverso il costante raccordo tra sistema scolastico e sistema produttivo,

CONSIDERATO che il citato protocollo prevede la costituzione di un apposito Comitato tecnico-organizzativo paritetico per il coordinamento delle attività ivi previste;

RITENUTA la necessità di designare i rappresentanti di questo Ministero e della Confindustria al fine di addivenire alla costituzione del predetto Comitato tecnico-organizzativo paritetico;

VISTE le designazioni dei propri rappresentanti pervenute a tal fine da parte della Confindustria

DECRETA

In seno al Comitato tecnico-organizzativo paritetico di cui all'art. 9 del protocollo d'intesa, citato nelle premesse, il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria sono così rappresentati:

Per il Ministero della P.I.:

- dott. Romano Cammarata, nella sua qualità di Direttore generale per l'istruzione classica, scientifica e magistrale
- dott. Giuseppe Martinez y Cabrera, nella sua qualità di Di-

rettore generale per l'istruzione professionale

- dott. Damiano Ricevuto, nella sua qualità di Direttore generale per l'istruzione tecnica
- dott. Carlo Catanzaro, nella sua qualità di Capo dell'Ispettorato per l'istruzione artistica
- Prof.ssa Alda Barella, Ispettore tecnico
- Prof. Mario Fierli, Ispettore tecnico

Per la Confindustria:

- dott. Claudio Gentili, Area scuola, formazione e ricerca
- dott.ssa Antonella Perotti, Area scuola, formazione e ricerca
- dott. Pietro Fiorentino, Area scuola, formazione e ricerca
- dott.ssa Gabriella Bocca, Responsabile commissione scuola giovani industriali
- dott. Roberto Terranova, Unione industriali di Bergamo
- dott.ssa Raffaella Baraldi, SFC – Sistemi formativi

Art. 1

I titolari degli Uffici ministeriali sopracitati possono delegare, con adeguati poteri, un proprio dirigente.

Art. 2

Il Comitato, in relazione alle tematiche che verranno trattate, potrà avvalersi di esperti che saranno di volta in volta designati.

Art. 3

Gli adempimenti di carattere organizzativo ed amministrativo necessari per il funzionamento del Comitato, ivi compresi i compiti di segreteria, sono affidati alla Direzione generale per l'istruzione tecnica – Div. II.

Roma 29 aprile 1994

Il Ministro
R. Jervolino

Il Ministero della Pubblica Istruzione

VISTO il D.M. 28 aprile 1994 costitutivo di un Comitato Tecnico-organizzativo paritetico previsto dal protocollo d'intesa stipulato tra il Ministero della Pubblica Istruzione e la Confindustria, in data 19 aprile 1994;

CONSIDERATA la necessità di procedere ad una modificazione dei componenti del predetto Comitato, sia in considerazione dei mutamenti dei responsabili all'interno dell'Amministrazione, sia sulla base della richiesta di sostituzione formulata dalla Confindustria con la nota del 20 giugno ultimo scorso,

DECRETA

Il Comitato tecnico-organizzativo paritetico di cui al citato decreto è così modificato:

per il Ministero della Pubblica Istruzione:

- dott. Giovanni Trainito, nella sua qualità di Direttore Generale per l'Istruzione classica, scientifica e magistrale
- dott. Giuseppe Martinez y Cabrera, nella sua qualità di Direttore Generale per l'istruzione tecnica
- dott. Pasquale Capo, nella sua qualità di Direttore generale per l'istruzione professionale
- dott.ssa Luisa Preden, nella sua qualità di Capo per l'istruzione artistica
- prof.ssa Marta Genovié de Vita, Ispettore tecnico
- prof.ssa Liliana Borrello, Ispettore tecnico

Per la Confindustria:

- dott. Pietro Fiorentino, Area scuola, formazione e ricerca -
- dott. Claudio Gentili, Area scuola, formazione e ricerca -
- dott.ssa Antonella Perotti, Area scuola, formazione e ricerca
- dott.ssa Adriana Galgano, Responsabile commissione scuola giovani industriali
- dott. Nicola Schiavone, Consulente
- dott. Roberto Terranova, Unione industriali di Bergamo

I titolari degli Uffici ministeriali sopracitati possono delegare, con adeguati poteri, un proprio dirigente.

Art. 2

Il Comitato, in relazione alle tematiche che verranno trattate, potrà avvalersi di esperti che saranno di volta in volta designati.

Art. 3

Gli adempimenti di carattere organizzativo, amministrativo e di verbalizzazione necessari per il funzionamento del Comitato, sono affidati alla Direzione generale per l'istruzione tecnica – Div. 1[^].

Il Ministro
Luigi Berlinguer

DOCUMENTO DI INDIRIZZO
DEL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE
SULLE INIZIATIVE PILOTA
PER LA DIFFUSIONE DELLA QUALITÀ

Prot. n. 2927

Roma, li 2 agosto 1995

Gentile Provveditore,

a seguito della mia del 6 giugno u.s., Le invio l'unito documento di indirizzo che contiene anche alcune indicazioni operative utili ad avviare iniziative pilota per la diffusione della cultura della qualità nella scuola, in linea con le priorità del Piano nazionale di aggiornamento del corrente anno e della Direttiva generale n. 209 del 15 giugno u.s.

Ho incaricato la Direzione generale per l'istruzione tecnica di sostenere organizzativamente il Progetto e di tenerLa costantemente informata sullo sviluppo delle iniziative assunte a livello centrale, ferma restando ogni ulteriore attività che al riguarda Lei vorrà promuovere a livello provinciale, avvalendosi delle citate indicazioni.

Giancarlo Lombardi

INIZIATIVE PILOTA DEL MINISTERO DELLA PUBBLICA ISTRUZIONE
PER LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA QUALITÀ NELLE SCUOLE

Le esperienze del progetto Qualità, realizzate nel 1993 e 1994 in oltre 130 scuole, al quale hanno collaborato Confindustria e IRI, hanno prodotto diversi risultati significativi, sebbene ancora circoscritti a specifici ambiti di attività all'interno delle scuole. Tali risultati sono stati analizzati dal «*gruppo di lavoro interdirezionale*» in attuazione del protocollo d'intesa tra Ministero della Pubblica Istruzione e Confindustria del 18 giugno 1990.

Il merito maggiore dell'iniziativa consiste nell'aver promosso una cultura della scuola, intesa come organizzazione complessa, orientata alla produzione di risultati efficaci, sia relativamente al livello di apprendimento dei giovani, sia relativamente al conseguimento delle finalità generali dell'istituzione.

Il progetto Qualità non è proposto come una delle tante iniziative di allargamento del campo dell'attenzione richiesta alla scuola nello svolgimento della propria funzione educativa, quasi che accanto all'educazione alla salute, alla legalità, ecc. ... si proponesse anche un'educazione alla qualità e tanto meno è configurato come un tentativo di «colonizzazione culturale» della scuola, da parte del mondo delle aziende, attraverso la trasposizione di un modello di funzionamento di loro provenienza.

Il progetto Qualità vuole sostenere lo sviluppo di un modo nuovo di essere della scuola che, attraverso la valorizzazione di tutte le risorse professionali interne, anzitutto si proponga di perseguire, con la massima efficacia ed efficienza possibili, gli obiettivi che le sono propri, sviluppando coerentemente i programmi d'azione e traducendoli in risultati chiaramente identificabili e valutabili.

La qualità si presenta perciò come la condizione per attuare, gradualmente ma realisticamente, il rinnovamento della scuola anche secondo le indicazioni della U.E., in base alle quali essa è considerata come:

«Un luogo di vita strutturata a sistema dove interagiscono molteplici attori (allievi, insegnanti, genitori, autorità locali, ecc.), un luogo delle regolazioni delle risorse esistenti, un'organizzazione che può offrire servizi al contesto nel quale intrattiene relazio-

ni dinamiche e di interdisciplina» (libro verde della CEE 29 settembre 1993).

Per questi motivi, il Ministero della Pubblica Istruzione, proseguendo nella collaborazione con la Confindustria e con l'IRI, intende ora avviare iniziative per la diffusione della cultura della qualità tenendo presente che:

a) la qualità non si realizza in applicazione di norme; essa richiede invece che ogni singola scuola accetti la fatica di un percorso e di un'esperienza trovando in se stessa, anzitutto, le risorse e la determinazione necessarie a raggiungere un risultato valutabile;

b) il processo di consolidamento della qualità non è breve né esente da errori: nel dare il via alla qualità bisogna prevedere la possibilità che essa si sviluppi in un cammino pluriennale;

c) l'adesione alla qualità non si ottiene presentandone teoria e strumenti attraverso argomentazioni convincenti, ma coinvolgendosi con la motivazione e il lavoro per migliorare «il fare scuola» quotidiano.

Le iniziative per la diffusione della cultura della qualità prevedono:

a) la realizzazione delle condizioni «di quadro», istituzionali e amministrative, per favorire la capitalizzazione dell'esperienza e la sua generalizzazione;

b) la centralità del ruolo delle singole unità scolastiche nel decidere per la qualità, nel realizzarla, nel diffonderla attraverso un percorso fatto di «alleanze» e aggregazioni di scuole (reti);

c) il consolidamento dell'esperienza nelle scuole, che già l'hanno avviata, e delle competenze necessarie negli operatori coinvolti.

Le iniziative pilota del Ministero della Pubblica Istruzione si articolano in interventi centrali assistiti dalle Direzioni generali, dall'Ispettorato per l'istruzione artistica e dal Servizio per la scuola materna ed in interventi provinciali assistiti dai Provveditorati agli studi.

Gli interventi centrali prevedono:

a) la realizzazione dei Poli per la Qualità;

b) la realizzazione di Reti assistite per la qualità nel Sud.

Gli interventi locali dei Provveditorati agli studi, si configurano come servizio a sostegno delle iniziative sul tema della qualità previste nei piani provinciali di aggiornamento.

a) Realizzazione di poli per la qualità

Le esperienze già realizzate consentono di individuare alcune aree nelle quali le scuole coinvolte, grazie alle risorse in esse presenti e al percorso fatto, possano rappresentare una prima aggregazione per consolidare e diffondere la qualità:

1) nel Nord-Ovest: Milano, cui possono essere raccordate le scuole di Monza e Lecco, e Torino, cui possono essere raccordate le scuole di Genova;

2) nel Nord-Est: Padova, Vicenza e Mantova;

3) nel Centro: Roma, su cui possono confluire le scuole di Grosseto e di Ancona.

In queste tre aree si prevede di costituire i primi «Poli per la qualità» che possano sviluppare i risultati già conseguiti.

La costituzione dei poli richiede:

– un coinvolgimento concreto a tutti i livelli degli Enti (comune, provincia, regione), delle istituzioni che operano a livello territoriale, delle forze economiche e produttive;

– un collegamento funzionale stabile tra le scuole in essi operanti e gli Enti coinvolti;

– la presenza di un gruppo abbastanza consistente di operatori le cui competenze e la cui esperienza nello specifico costituiscono una risorsa significativa per garantire una corretta ed efficace diffusione della qualità;

– la possibilità di offrire un servizio alle altre scuole che volessero attivarsi in direzione della qualità.

Ogni Polo si darà l'organizzazione necessaria per assicurare la prosecuzione e il consolidamento della qualità nelle scuole già aderenti e per favorirne la diffusione nella propria area di azione. Ogni Polo, inoltre, si impegnerà ad offrire un supporto, in misura rispondente alle risorse disponibili, per l'innesto della qualità in nuove aree territoriali. La struttura dei poli potrà essere diversa: da quella più semplice realizzata sulla base di intese o di accordi deliberati da ciascuna scuola a quella consortile.

Un ruolo di particolare importanza sarà svolto da task-force formate da presidi e docenti che abbiano le competenze necessarie per il consolidamento e la diffusione dell'esperienza; esse opereranno a sostegno degli interventi promossi o realizzati dai poli.

Ogni task-force potrebbe essere composta da 12-15 docenti e da 2-3 presidi scelti tra le scuole partecipanti. Le azioni previste per costituire i Poli e le relative task-force saranno messe a punto sulla base delle intese raggiunte nell'ambito dell'apposito gruppo interdirezionale sulla qualità e previo coinvolgimento dei Provveditorati agli studi interessati dalle azioni promosse a livello centrale; esse riguardano:

- la progettazione e l'impianto di ciascun Polo nelle tre aree identificate, con il coinvolgimento degli Enti locali e del mondo economico e imprenditoriale;

- la verifica dell'apporto all'attività da parte di ciascuna delle scuole coinvolte dai Provveditorati agli studi interessati;

- la definizione e messa a punto delle modalità operative e degli strumenti con cui i Poli potranno svolgere le loro funzioni;

- la definizione di modalità efficaci per lo scambio di esperienze, soluzioni e strumenti tra le scuole aderenti e le nuove scuole e dei singoli Poli tra loro;

- la scelta dei docenti e dei presidi componenti la task-force, condotta sulla base dell'esperienza maturata;

- la messa a punto di una strumentazione rigorosa per l'attività delle task-force, realizzata formalizzando compiutamente quella già sperimentata fino ad oggi e corredandola di procedure standard di utilizzo;

- la formazione degli operatori delle task-force alla gestione di gruppi di miglioramento, al controllo delle dinamiche, alla gestione della relazione di consulenza;

- un'azione di supporto sul campo ai Poli specie nel primo anno di attività, allo scopo di registrarne l'azione e aiutarli a mettere a punto la metodologia di intervento.

b) Realizzazione di reti assistite per la qualità nel Sud

Il Ministero, avvalendosi anche della collaborazione dei Poli nazionali con esperienze già maturate sul campo e di task-force di

operatori allo scopo costituite, mira a realizzare le Reti di scuole al fine di creare le condizioni perché anche al Sud il «progetto Qualità» sia diffuso.

L'obiettivo della diffusione della qualità nelle scuole del Sud dovrà essere adeguatamente sostenuto dagli Enti locali e dalle realtà economiche e imprenditoriali del territorio.

La formazione delle Reti nel Sud prevede che:

- in ogni regione si individuino una provincia ove vi siano da 4 a 6 scuole-pilota, disponibili ad attuare il progetto;

- in ogni area il Polo di riferimento assicuri il sostegno continuativo per tutta la durata dell'intervento, prevedendo la presenza in loco di 4-5 operatori della task-force in occasione di tutti gli incontri. Nelle fasi di attività tra un incontro e l'altro i rapporti saranno tenuti «a distanza», utilizzando gli idonei strumenti di comunicazione.

Le Reti, opportunamente costituite, operino secondo le seguenti fasi operative:

- sensibilizzazione dei presidi: seminari di presentazione del «progetto Qualità» a tutti i presidi della provincia;

- motivazione delle scuole coinvolte: seminari per presidi e docenti per definire con precisione il percorso da compiere, per prefigurare i risultati raggiungibili e le condizioni necessarie al successo;

- formazione iniziale per i gruppi di miglioramento: seminari con i gruppi delle scuole coinvolte, allo scopo di abilitarli alla gestione delle operazioni preliminari e di fornirli delle competenze essenziali per sviluppare la fase di analisi;

- assistenza alla analisi della qualità: incontri nelle singole scuole, allo scopo di supportare i gruppi nella progettazione, realizzazione e valutazione dei risultati dell'analisi;

- formazione in itinere dei gruppi di miglioramento: incontri con i gruppi allo scopo di metterli in condizioni di individuare, secondo una metodologia corretta, le aree di intervento e di sviluppare i progetti di miglioramento;

- assistenza alla progettazione dei miglioramenti: incontri nelle singole scuole allo scopo di supportare i gruppi nella progettazione delle azioni di miglioramento;

- monitoraggio della realizzazione e verifica dei risultati: in-

contri nelle singole scuole in fase di prima applicazione degli interventi progettati e seminario conclusivo di lavoro per la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle soluzioni adottate;

- valutazione conclusiva dell'esperienza: prevede un seminario per ripercorrere criticamente l'esperienza allo scopo di individuare i «rinforzi» eventualmente necessari a definire gli obiettivi di un successivo consolidamento della qualità e della sua diffusione nell'area.

Parallelamente allo sviluppo dell'intervento, sarà realizzata un'attività seminariale con i presidi (quattro giornate nel corso dell'anno) per favorire il consolidamento di metodo e la sua generalizzazione nella scuola.

Il monitoraggio e la valutazione dell'intervento

Per tutta la durata dell'intervento, sarà costituito con apposito decreto ministeriale un gruppo di monitoraggio e controllo interdirezionale, allo scopo di:

- agire sulle singole situazioni locali per favorire il coinvolgimento dei Provveditorati agli studi e degli altri partner interessati per facilitare l'avvio dell'attività e rimuovere eventuali ostacoli;

- verificare che le diverse esperienze attivate siano coerenti con l'impostazione e la metodologia del programma generale;

- rilevare le indicazioni derivanti dall'esperienza che possano costituire stimoli significativi per la trasformazione del sistema scolastico rendendo possibile un'accelerazione del processo di diffusione della qualità;

- confrontare le diverse soluzioni attuate in vista di una razionalizzazione che ne consenta la piena trasferibilità;

- controllare i risultati raggiunti allo scopo di valutare l'efficacia delle singole esperienze e dell'intero programma.

c) Interventi a sostegno delle iniziative qualità promosse nei piani provinciali di aggiornamento

In premessa è stato sottolineato che il piano nazionale di aggiornamento pone particolare attenzione, anche in termini di distribuzione delle risorse, alle iniziative mirate alla diffusione della qualità nelle scuole.

A livello centrale, a sostegno delle iniziative dei singoli Provveditorati, sono previsti i seguenti interventi:

a) la redazione di un «manuale di casi» finalizzato ad illustrare attraverso alcune esperienze significative, le modalità, i problemi concreti e i risultati operativi nella realizzazione del «progetto Qualità» nelle scuole, con i seguenti obiettivi:

1. Offrire a quanti intendano attivare interventi per la qualità della scuola un ampio panorama dei processi organizzativi e relazionali che si andranno ad innestare, allo scopo di derivarne le necessarie attenzioni per assicurare all'intervento il miglior esito possibile;

2. Piano di diffusione del progetto su tutto il sistema scolastico;

3. Produrre alcuni esempi di soluzioni operative ai principali problemi connessi al funzionamento delle unità scolastiche, per consentire a tutte le scuole di disporre di modelli di riferimento.

b) Capitalizzazione delle esperienze e delle professionalità sviluppatesi nei poli.

I poli potranno attrezzarsi per offrire:

Risorse

La risorsa centrale per assicurare il successo dell'operazione è rappresentata dagli operatori delle task-force. È importante che gli operatori vivano l'esperienza come occasione di uno sviluppo di una professionalità specifica, ma anche come un'attività che resta in stretta connessione con la professionalità docente e direttiva.

La possibilità di impiegare flessibilmente gli operatori in relazione alle esigenze dell'operazione dovrà essere assicurata attraverso:

– l'utilizzazione del personale scolastico ai sensi della vigente normativa che ne consente l'impiego in compiti diversi da quelli di istituto nonché dei docenti soprannumerari od appartenenti alla dotazione organica provinciale, ove risultino in possesso delle necessarie esperienze e competenze.

– la possibilità di impiegare gli operatori nelle scuole di appartenenza attraverso forme di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro, che consentano di contemperare l'attività di diffusione con il mantenimento degli impegni scolastici nelle forme previste dal recente contratto collettivo del personale del comparto scuola.

La partecipazione al «progetto Qualità» delle scuole non statali avverrà senza oneri per lo Stato secondo modalità da concordare con la competente Direzione generale.

Il progetto si avvarrà delle risorse tratte dal Piano nazionale di aggiornamento dell'anno 1995 e di quelle reperibili nell'ambito del programma Plurifondo e del programma Socrates.

ACCORDO PER IL LAVORO (24 SETTEMBRE 1996)

Omissis .

FORMAZIONE

I. La qualità del sistema di istruzione e formazione è una leva fondamentale per la competitività attuale e futura e per costruire un modello sociale equilibrato fondato sull'attuazione del pieno diritto di cittadinanza.

Per questo l'impegno del Governo per il lavoro e l'occupazione che coinvolge le parti sociali deve basarsi, anche in conformità agli orientamenti maturati in sede comunitaria, su interventi strutturali, sostenuti da adeguate risorse, che perseguano l'efficienza e l'efficacia del sistema di istruzione e formazione.

L'obiettivo prioritario da perseguire, anche alla luce dei livelli di formazione presenti nel nostro paese sia fra i giovani che fra gli adulti, è da un lato quello di innalzare complessivamente il livello di scolarità dal punto di vista quantitativo e qualitativo, dall'altro di creare le condizioni per assicurare continuità di accesso alla formazione per tutto l'arco della vita, anche in relazione alle trasformazioni del contesto competitivo, del mercato del lavoro caratterizzate da mobilità, da lavori che richiedono adattabilità e continua capacità di apprendere.

L'assenza nel nostro Paese di un'offerta sufficientemente dimensionata e articolata di professionalizzazione per giovani ed adulti per un verso, la rigidità e impermeabilità della scuola dall'altro, hanno determinato una grande dispersione di risorse

umane, una frattura tra sistema formativo e lavoro che rischia di avere ricadute negative sul nostro sistema produttivo.

A tal fine, è necessario interconnettere gli interventi formativi e di ricerca attraverso un forte rinnovamento anche istituzionale dei sistemi di istruzione e formazione, in grado di assicurare il coordinamento e il decentramento nel governo del sistema, la programmazione degli interventi e delle risorse, l'articolazione e la personalizzazione degli interventi formativi in relazione alla domanda di cultura e professionalità che nasce nel territorio. In questo contesto l'autonomia consentirà alle istituzioni scolastiche di dialogare efficacemente con tutti i soggetti interessati, sociali e istituzionali, e di rendere flessibile e personalizzare il percorso formativo.

Questo implica una ridefinizione organica dell'impianto complessivo del sistema di istruzione e formazione, delle funzioni dei vari soggetti pubblici e privati, statali, regionali e degli enti locali, in ordine alle responsabilità di indirizzo, gestione, controllo e certificazione delle attività di formazione.

La qualificazione dell'offerta di lavoro, nel senso dell'acquisizione di competenze tecniche e professionali, chiama in causa l'intero processo formativo. Da questo punto di vista la connessione tra i temi relativi all'istruzione, alla formazione professionale, alla ricerca scientifica e tecnologica, richiede una corretta individuazione delle priorità e la revisione coordinata degli assetti istituzionali e normativi.

Da tali innovazioni, che affermano il ruolo centrale delle risorse umane nel processo produttivo, ci si attende un contributo significativo all'elevamento della qualità dell'offerta di lavoro, delle capacità competitive del sistema delle imprese ed un incremento dell'occupazione.

In tale prospettiva appare necessario:

- un coordinamento tra le istituzioni preposte che porti ad unità di strategia gli interventi sulla formazione relativamente agli obiettivi generali e alla programmazione delle risorse all'interno di una ridefinizione delle competenze di Stato, Regioni ed Enti Locali;

- individuare, anche alla luce degli orientamenti comunitari, gli strumenti per favorire la partecipazione delle parti sociali, ri-

conoscendone il ruolo determinante quali rappresentanti rispettivamente di domanda e offerta di lavoro, nel prospettare esigenze e priorità assicurando coerenza dei processi formativi con l'obiettivo di innalzare la competitività del sistema italiano;

- mirare gli interventi sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi rilevare concretamente con la partecipazione strutturata delle parti sociali, anche attraverso la valorizzazione degli organismi bitaterali;

- attivare un sistema di ricognizione permanente della quantità/qualità dell'offerta formativa che ne verifichi la coerenza con gli effettivi fabbisogni della domanda di lavoro richiesta dal sistema, produttivo anche settoriale;

- selezionare, a partire dai suddetti fabbisogni, le priorità e conseguentemente intervenire sulle strutture formative in modo concertato e mirato;

- ricomporre le politiche pubbliche della ricerca, valorizzando forme associative e consortili tra i diversi soggetti e sostenendone lo sviluppo attraverso adeguati incentivi; favorire il collegamento tra mondo della ricerca e sistema produttivo, soprattutto a vantaggio delle piccole e medie imprese, e tra ricerca e formazione anche attraverso la progettazione di poli integrati.

II. Il Governo si impegna a realizzare l'ampliamento dell'obbligo scolastico e a garantire il diritto alla formazione. In tal senso è necessario elevare i tassi di partecipazione all'istruzione ed alla formazione (obbligo scolastico per 10 anni, ristrutturato nei cicli ed innovato nei curricula, e diritto alla formazione fino a 18 anni).

Perché il prolungamento dell'obbligo scolastico abbia una vera ricaduta sociale, è necessario che si fondi su un modello organizzativo flessibile, in cui sia strutturale la possibilità di interventi di sostegno percorsi individuali di apprendimento, e che valorizzi gli apporti che il sistema di formazione professionale può recare. È inoltre indispensabile attivare una progettazione specifica di interventi finalizzata a recuperare il divario formativo tra le varie aree del paese, con particolare attenzione a quelle di maggiore disagio sociale e al Mezzogiorno, anche attraverso il coinvolgimento delle autonomie locali, delle forze sociali, del volontariato.

In particolare dovranno essere previsti progetti mirati che, facendo perno anche sulla valorizzazione del «saper fare», consentano una più forte motivazione all'apprendimento. Anche in questo modo si contribuirà ad elevare i tassi di successo nella fascia dell'obbligo, rimuovendo le cause degli abbandoni e della dispersione scolastica, che oggi rappresentano un insopportabile spreco di risorse umane ed economiche.

In tale prospettiva occorre:

- realizzare l'autonomia delle istituzioni scolastiche, supportandola a livello centrale e periferico con risorse finanziarie ordinarie e perequative riferite alle diverse situazioni socioeconomiche, equi sistemi di contributo ai costi da parte dell'utenza, interventi normativi e di assistenza tecnica e l'istituzione di un sistema nazionale di valutazione;

- promuovere la trasformazione dei centri di formazione professionale in agenzie formative;

- riordinare l'assetto complessivo del sistema scolastico. Rivedere e riqualificare i programmi scolastici anche attraverso l'introduzione di metodologie didattiche idonee ad attivare abilità e a valorizzare propensioni in un rapporto costruttivo e dinamico con il mondo del lavoro;

- procedere alla revisione della legge 845/78 ed alla disciplina delle interconnessioni tra i vari canali formativi (alternanza, rientri, valutazione e certificazione dei crediti formativi), anche sulla base degli orientamenti del Comitato Nazionale di Concertazione istituito presso il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale;

- sviluppare l'istruzione post-secondaria affermando una dimensione di alta professionalità tecnica, supportata da una forte valenza culturale come ulteriore offerta rispetto ai diplomi universitari;

- diffondere l'esperienza dello stage, prevedendo forme di incentivazione per le imprese che offrano tali opportunità formative;

- favorire, con la partecipazione delle Università, delle Regioni e del sistema scolastico e formativo, un efficace orientamento dei giovani.

PERCORSI FORMATIVI POST-OBBLIGO

I percorsi formativi successivi all'istruzione obbligatoria potranno svilupparsi secondo una pluralità di opzioni, fra loro collegate in una logica di sistema e raccordati attraverso la possibilità di passaggio da un'opzione ad un'altra.

Il segmento post-obbligatorio scolastico, articolato per indirizzi, è finalizzato a fornire una formazione culturale idonea al proseguimento degli studi a livello universitario e/o al conseguimento di un diploma pre-professionalizzante.

Sarà previsto:

1. l'arricchimento in itinere dei piani di studio mediante brevi e specifici moduli aggiuntivi di formazione professionale;

2. la personalizzazione dei curricula e l'adozione di nuovi modelli organizzazione scolastica e della didattica;

3. il raccordo tra scuola e lavoro, da realizzare anche attraverso la *generalizzazione* di stage a carattere fortemente orientativo e formativo.

4. Il segmento post-obbligatorio non scolastico costituirà un sistema flessibile di opportunità a completamento dell'offerta formativa.

5. Esso prevederà per le già accennate possibilità di passaggio la certificazione ed il riconoscimento di crediti formativi e si caratterizzerà per:

- una *finalizzazione* specifica al lavoro attraverso un forte legame con la realtà produttiva, economica e professionale;

- diverse modalità formative (formazione a tempo pieno, formazione a tempo parziale, alternanza di formazione e lavoro) cui fare ricorso a seconda delle esigenze, alla stregua di quanto avviene in altri paesi europei, valorizzando pienamente il ruolo dell'orientamento;

- un ripensamento della collocazione e delle finalità dell'istruzione professionale in un contesto di valorizzazione della dimensione regionale, nonché dell'apprendistato e dei contratti di formazione-lavoro;

- percorsi o moduli formativi specifici rivolti alla creazione di nuova imprenditoria.

PERCORSI FORMATIVI POST-DIPLOMA

Va istituito, accanto all'offerta universitaria, un autonomo sistema di formazione superiore, non in continuità rispetto alla scuola secondaria caratterizzato da:

- collegamento stretto con le dinamiche occupazionali ed aderenza con le problematiche professionali e aziendali;
- coinvolgimento dei vari soggetti formativi del mondo della produzione, delle professioni, della ricerca, etc.;
- massima flessibilità anche attraverso l'utilizzo di docenti esterni;
- uso delle tecnologie educative e introduzione di nuove didattiche attive fondate sul «problem solving» e sulla formazione in alternanza.

Alle Regioni spetta, sulla base di indirizzi nazionali, la funzione di programmazione e coordinamento delle esperienze presenti sul territorio, anche ricorrendo ad accordi di programma, secondo quanto previsto dalla L. 236/93, dagli accordi tra le parti sociali e dalle intese tra Governo e Regioni.

La gestione delle attività dovrà vedere la partecipazione di tutti i soggetti presenti sul territorio (formazione professionale, università, scuola, mondo del lavoro e delle professioni etc.) nella logica dell'utilizzo ottimale delle risorse esistenti e della valorizzazione delle esperienze d'eccellenza.

APPRENDISTATO E CONTRATTI DI FORMAZIONE LAVORO

Occorre valorizzare il profilo formativo dell'apprendistato e dei contratti di formazione-lavoro nonché prevederne un utilizzo più diffuso, modulato e flessibile, attraverso una riforma che garantisca il coordinamento di caratteristiche e finalità dei due istituti, rendendone esplicita e verificabile la quantità e la qualità dei contenuti formativi. Caratteristiche e finalità vanno concordate e definite nel confronto tra Parti Sociali, anche con l'apporto degli Enti Bilaterali. Dovranno essere definite le competenze pubbliche per la certificazione dell'attività formativa ai fini dell'utilizzo dei crediti formativi all'interno dell'intero sistema.

Gli aspetti lavoristici sono trattati nel capitolo sulla promozione dell'occupazione.

III. Per elevare la partecipazione all'istruzione superiore e universitaria, contrastandone il carattere socialmente selettivo, l'alto tasso di dispersione e la divaricazione tra le aree territoriali del Paese, il governo si impegna ad attivare una politica integrata per il diritto allo studio che consenta di acquisire un tasso di laureati convergente con quelli dei paesi più industrializzati dell'Unione Europea. A tal fine è necessario:

- costituire un fondo nazionale per il diritto allo studio, alimentato dalla finanza pubblica, finalizzato al sostegno economico individuale degli studenti meritevoli in base alle condizioni di reddito familiare, anche con un ruolo di riequilibrio sul territorio. Il fondo potrà intervenire già dall'ultimo anno delle scuole superiori. Il finanziamento pubblico potrà essere integrato con il concorso volontario di altri soggetti, pubblici privati (banche, imprese, istituzioni locali);

- ciò deve consentire il graduale incremento, fino ai livelli della media europea, del numero delle borse di studio e l'adeguamento dei relativi importi. Per i prestiti d'onore, il governo si impegna anche ad un revisione dell'attuale normativa, che nei fatti non ne consente un adeguato utilizzo;

- procedere alla riforma del sistema delle tasse e dei contributi universitari, al fine di garantire un equilibrio stabile tra risorse dello Stato e risorse delle famiglie, secondo criteri di equità e solidarietà. Dovrà essere definita la quota parte del costo del servizio didattico che deve far carico alla fiscalità generale e la quota da finanziare attraverso la contribuzione delle famiglie; una graduazione della contribuzione stessa in relazione al reddito familiare utilizzando sperimentati criteri integrati di accertamento del reddito familiare;

- istituire un sistema nazionale di valutazione collegandolo a una politica di incentivazione e riqualificazione attraverso le risorse aggiuntive rispetto al fondo di funzionamento. Tra le azioni da privilegiare saranno incluse: a) l'estensione dei diplomi di primo livello e la loro integrazione nelle politiche formative regionali, assicurando il collegamento tra i contenuti curriculari e il contesto economico-produttivo; b) la divisione dei mega-atenei; c) i programmi di riordino e miglioramento della didattica in coerenza con i criteri generali andranno fissati in conseguenza dell'appro-

vazione delle norme di iniziativa del Governo sull'autonomia didattica degli Atenei; d) l'assunzione di giovani.

IV. La formazione continua costituisce la nuova prospettiva strategica della formazione e l'affermazione del diritto del cittadino alla qualificazione e all'arricchimento della propria professionalità.

I modi concreti nei quali essa dovrà essere strutturata sono definiti in sede regionale sulla base di indirizzi e procedure nazionali definiti con le parti sociali.

La possibilità di aggiornare e modificare conoscenze e abilità anche professionali deve essere agevolata dall'adozione di un sistema di crediti formativi, secondo la logica proposta dai più recenti orientamenti dell'Unione Europea. Il sistema di istruzione e di formazione, anche di livello universitario, va collocato in questa prospettiva, e diviene la base su cui innestare proficuamente interventi di formazione continua e di educazione degli adulti.

Si tratta di:

- sviluppare la formazione continua con l'attribuzione graduale ed integrale del contributo dello 0,30% con la partecipazione delle parti sociali. Le modalità di tale attribuzione saranno definite dal Governo nell'ambito della Conferenza Stato-Regioni;

- creare nuove opportunità di aggiornamento, anche finalizzato alla riconversione produttiva, attraverso la predisposizione di piani annuali sia a livello di impresa che di territorio, contrattati tra le parti sociali. Gli interventi dovranno riguardare i lavoratori dipendenti (operai, impiegati, quadri e dirigenti), lavoratori autonomi, imprenditori, nonché soci lavoratori di cooperative.

Per quanto attiene in particolare all'educazione degli adulti occorrerà riaffermare il diritto all'istruzione ed alla formazione anche attraverso l'ottimizzazione degli istituti contrattuali vigenti e l'uso di congedi di formazione e periodi sabatici, attraverso uno specifico provvedimento legislativo di sostegno alla contrattazione.

Particolare rilievo, data la situazione del mercato del lavoro in particolare nelle aree del Mezzogiorno, assumeranno gli interventi di orientamento, rimotivazione e formazione rivolti a soggetti disoccupati e a coloro che corrono un grave rischio di esclusione sociale.

Questi si situeranno nel quadro di un più generale riassetto del sistema che intende promuovere comportamenti «attivi» dei

disoccupati agevolandoli attraverso la riqualificazione dei servizi dell'impiego e l'organizzazione di piani di lavoro socialmente utili che prevedano il ricorso ad interventi mirati.

V. La suindicata connessione dei temi relativi all'istruzione, alla formazione ed al lavoro esige di individuare nella Presidenza del Consiglio dei Ministri la sede di coordinamento delle politiche formative, mediante l'istituzione di un organismo interistituzionale paritario con la partecipazione dei rappresentanti del Ministero della Pubblica Istruzione, del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica, del Ministero dell'Industria, della Conferenza dei Presidenti delle Regioni.

Questo livello prevederà una sede di concertazione con le parti sociali per costruire un collegamento costante con le dinamiche sociali e del mercato del lavoro.

In tale sede si definirà un sistema di certificazione quale strumento idoneo a conferire unitarietà e visibilità ai percorsi formativi di ogni persona lungo tutto l'arco della vita nonché a promuovere il riconoscimento dei crediti formativi comunque maturati ed a documentare le competenze effettivamente acquisite.

Apposite convenzioni e accordi di programma verranno stipulati, anche a livello territoriale.

La formazione dei formatori, secondo piani di intervento concordati, viene assunta come strumento essenziale per facilitare la progressiva integrazione dei sistemi, il miglioramento qualitativo dell'offerta formativa ed il recupero delle situazioni di svantaggio.

VI. L'attuazione delle presenti linee guida avverrà anche attraverso il reperimento delle necessarie risorse finanziarie aggiuntive secondo i tempi e le modalità modulati compatibilmente con le esigenze di finanza pubblica.

A tal fine vanno utilizzati, per quanto possibile, gli strumenti di natura regolamentare e gli accordi già previsti dalle leggi vigenti, provvedendo, per gli altri interventi indicati in questo documento, con appositi provvedimenti legislativi.

Omissis .

Presidenza del Consiglio dei Ministri

AUTONOMIA SCOLASTICA
(ART. 21 LEGGE N° 59 DEL 15 MARZO 1997)

Disegno di legge contenente la «Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa»

Omissis .

Articolo 21

1. L'autonomia delle istituzioni scolastiche e degli istituti educativi si inserisce nel processo di realizzazione della autonomia e della riorganizzazione dell'intero sistema formativo. Ai fini della realizzazione della autonomia delle istituzioni scolastiche le funzioni dell'Amministrazione centrale e periferica della pubblica istruzione in materia di gestione del servizio di istruzione, fermi restando i livelli unitari e nazionali di fruizione del diritto allo studio nonché gli elementi comuni all'intero sistema scolastico pubblico in materia di gestione e programmazione definiti dallo Stato, sono progressivamente attribuite alle istituzioni scolastiche, attuando a tal fine anche l'estensione ai circoli didattici, alle scuole medie, alle scuole e agli istituti di istruzione secondaria, della personalità giuridica degli istituti tecnici e professionali e degli istituti d'arte e ampliando l'autonomia per tutte le tipologie degli istituti di istruzione, anche in deroga alle norme vigenti in materia di contabilità dello Stato. Le disposizioni del presente articolo si applicano anche agli istituti educativi, tenuto conto delle loro specificità ordinamentali.

2. Ai fini di quanto previsto nel comma 1, si provvede con uno o più regolamenti da adottare ai sensi dell'art. 17, comma 2,

della legge 23 agosto 1988, n. 400, nel termine di nove mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, sulla base dei criteri generali e principi direttivi contenuti nei commi 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10 e 11 del presente articolo. Sugli schemi di regolamento è acquisito, anche contemporaneamente al parere del Consiglio di Stato, il parere delle competenti commissioni parlamentari. Decorso sessanta giorni dalla richiesta di parere alle Commissioni, i regolamenti possono essere comunque emanati. Con i regolamenti predetti sono dettate disposizioni per armonizzare le norme di cui all'articolo 355 del Testo unico approvato con decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, con quelle della presente legge.

3. I requisiti dimensionali ottimali per l'attribuzione della personalità giuridica e dell'autonomia alle istituzioni scolastiche di cui al comma 1, anche tra loro unificate nell'ottica di garantire agli utenti una più agevole fruizione del servizio di istruzione, e le deroghe dimensionali in relazione a particolari situazioni territoriali o ambientali sono individuati in rapporto alle esigenze e alla varietà delle situazioni locali e alla tipologia dei settori di istruzione compresi nell'istituzione scolastica. Le deroghe dimensionali saranno automaticamente concesse nelle province il cui territorio è per almeno un terzo montano, in cui le condizioni di viabilità statale e provinciale siano disagiati e in cui vi sia una dispersione e rarefazione di insediamenti abitativi.

4. La personalità giuridica e l'autonomia sono attribuite alle istituzioni scolastiche di cui al comma 1 a mano a mano che raggiungono i requisiti dimensionali di cui al comma 3 attraverso piani di dimensionamento della rete scolastica, e comunque non oltre il 31 dicembre 2000 contestualmente alla gestione di tutte le funzioni amministrative che per loro natura possono essere esercitate dalle istituzioni autonome. In ogni caso il passaggio al nuovo regime di autonomia sarà accompagnato da apposite iniziative di formazione del personale, da una analisi delle realtà territoriali, sociali ed economiche delle singole istituzioni scolastiche per l'adozione dei conseguenti interventi perequativi e sarà realizzato secondo criteri di gradualità che valorizzino le capacità di iniziativa delle istituzioni stesse.

5. La dotazione finanziaria essenziale delle istituzioni scolastiche già in possesso di personalità giuridica e di quelle che l'acqui-

stano ai sensi del comma 4 è costituita dall'assegnazione dello Stato per il funzionamento amministrativo e didattico, che si suddivide in assegnazione ordinaria e assegnazione perequativa. Tale dotazione finanziaria è attribuita senza altro vincolo di destinazione che quello dell'utilizzazione prioritaria per lo svolgimento delle attività di istruzione, di formazione e di orientamento proprie di ciascuna tipologia e di ciascun indirizzo di scuola.

6. Sono abrogate le disposizioni che prevedono autorizzazioni preventive per l'accettazione di donazioni, eredità e legati da parte delle istituzioni scolastiche, ivi compresi gli istituti superiori di istruzione artistica, delle fondazioni o altre istituzioni aventi finalità di educazione o di assistenza scolastica. Sono fatte salve le vigenti disposizioni di legge o di regolamento in materia di avviso ai successibili. Sui cespiti ereditari e su quelli ricevuti per donazione non sono dovute le imposte in vigore per le successioni e le donazioni.

7. Le istituzioni scolastiche che abbiano conseguito personalità giuridica e autonomia ai sensi del comma 1 e le istituzioni scolastiche già dotate di personalità e autonomia, previa realizzazione anche per queste ultime delle operazioni di dimensionamento di cui al comma 4, hanno autonomia organizzativa e didattica, nel rispetto degli obiettivi del sistema nazionale di istruzione e degli standard di livello nazionale.

8. L'autonomia organizzativa è finalizzata alla realizzazione della flessibilità, della diversificazione, dell'efficienza e dell'efficacia del servizio scolastico, alla integrazione e al miglior utilizzo delle risorse e delle strutture, all'introduzione di tecnologie innovative e al coordinamento con il contesto territoriale. Essa si esplica liberamente, anche mediante superamento dei vincoli in materia di unità oraria della lezione, dell'unitarietà del gruppo classe e delle modalità di organizzazione e impiego dei docenti, secondo finalità di ottimizzazione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche, materiali e temporali, fermi restando i giorni di attività didattica annuale previsti a livello nazionale, la distribuzione dell'attività didattica in non meno di cinque giorni settimanali, il rispetto dei complessivi obblighi annuali di servizio dei docenti previsti dai contratti collettivi che possono essere assolti invece che in cinque giorni settimanali anche sulla base di un'apposita programmazione plurisettimanale.

9. L'autonomia didattica è finalizzata al perseguimento degli obiettivi generali del sistema nazionale di istruzione, nel rispetto della libertà di insegnamento, della libertà di scelta educativa da parte delle famiglie e del diritto ad apprendere. Essa si sostanzia nella scelta libera e programmata di metodologie, strumenti, organizzazione e tempi di insegnamento, da adottare nel rispetto della possibile pluralità di opzioni metodologiche, e in ogni iniziativa che sia espressione di libertà progettuale, compresa l'eventuale offerta di insegnamenti opzionali, facoltativi o aggiuntivi e nel rispetto delle esigenze formative degli studenti. A tal fine, sulla base di quanto disposto dall'articolo 1, comma 71, della legge 23 dicembre 1996, n. 662, sono definiti criteri per la determinazione degli organici funzionali d'istituto, fermi restando il monte annuale orario complessivo previsto per ciascun curriculum e quello previsto per ciascuna delle discipline e attività indicate come fondamentali di ciascun tipo o indirizzo di studi e l'obbligo di adottare procedure e strumenti di verifica e valutazione della produttività scolastica e del raggiungimento degli obiettivi.

10. Nell'esercizio dell'autonomia organizzativa e didattica le istituzioni scolastiche realizzano, sia singolarmente che in forme consorziate, ampliamenti dell'offerta formativa che prevedano anche percorsi formativi per gli adulti, iniziative di prevenzione dell'abbandono e della dispersione scolastica, iniziative di utilizzazione delle strutture e delle tecnologie anche in orari extrascolastici e ai fini di raccordo con il mondo del lavoro, iniziative di partecipazione a programmi nazionali, regionali o comunitari e, nell'ambito di accordi tra le regioni e l'amministrazione scolastica, percorsi integrati tra diversi sistemi formativi. Le istituzioni scolastiche autonome hanno anche autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo nei limiti del proficuo esercizio dell'autonomia didattica e organizzativa. Gli istituti regionali di ricerca, sperimentazione e aggiornamento educativi, il Centro europeo dell'educazione, la Biblioteca di documentazione pedagogica e le scuole e istituti a carattere atipico di cui alla parte I, titolo II, Capo III, del testo unico approvato con decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, sono riformati come enti finalizzati al supporto dell'autonomia delle istituzioni scolastiche autonome.

11. Con regolamento adottato ai sensi del comma 2 sono altresì attribuite la personalità giuridica e l'autonomia alle Accademie di belle arti, agli Istituti superiori per le industrie artistiche, ai Conservatori di musica, alle Accademie nazionali di arte drammatica e di danza, secondo i principi contenuti nei commi 8, 9 e 10 e con gli adattamenti resi necessari dalle specificità proprie di tali istituzioni.

12. Le università le istituzioni scolastiche possono stipulare convenzioni allo scopo di favorire attività di aggiornamento di ricerca e di orientamento scolastico e universitario.

13. Con effetto dalla data di entrata in vigore delle norme regolamentari di cui ai commi 2 e 11 sono abrogate le disposizioni vigenti con esse incompatibili, la cui ricognizione è affidata ai regolamenti stessi. Il Governo è delegato ad aggiornare e coordinare, entro un anno dalla data di entrata in vigore delle predette disposizioni regolamentari, le norme del Testo unico di cui al decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, apportando tutte le conseguenti e necessarie modifiche.

14. Con decreto del ministro della Pubblica istruzione, di concerto con il ministro del Tesoro, sono emanate le istruzioni generali per l'autonoma allocazione delle risorse, per la formazione dei bilanci, per la gestione delle risorse ivi iscritte e per la scelta dell'affidamento dei servizi di tesoreria o di cassa, nonché per le modalità del riscontro delle gestioni delle istituzioni scolastiche, anche in attuazione dei principi contenuti nei regolamenti di cui al comma 2. È abrogato il comma 9 dell'art. 4 della legge 24 dicembre 1993, n. 537.

15. Entro un anno dall'entrata in vigore della presente legge il Governo è delegato a emanare un decreto legislativo di riforma degli organi collegiali della pubblica istruzione di livello nazionale o periferico che tenga conto della specificità del settore scolastico, valorizzando l'autonomo apporto delle diverse componenti e delle minoranze linguistiche riconosciute, nonché delle specifiche professionalità e competenze, nel rispetto dei seguenti criteri:

a) armonizzazione della composizione, dell'organizzazione e delle funzioni dei nuovi organi con le competenze dell'amministrazione centrale e periferica come ridefinita a norma degli

articoli 12 e 13 nonché con quelle delle istituzioni scolastiche autonome;

b) razionalizzazione degli organi a norma dell'art. 12, comma 1, lettera p);

c) eliminazione delle duplicazioni organizzative e funzionali, secondo quanto previsto dall'art. 12, comma 1, lettera g);

d) valorizzazione del collegamento con le comunità locali a norma dell'art. 12, comma 1, lettera i);

e) attuazione delle disposizioni di cui all'art. 59 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni nella salvaguardia del principio della libertà di insegnamento.

16. Nel rispetto del principio della libertà di insegnamento e in connessione con l'individuazione di nuove figure professionali del personale docente, ferma restando l'unicità della funzione, ai capi d'istituto è conferita la qualifica dirigenziale contestualmente all'acquisto della personalità giuridica e dell'autonomia da parte delle singole istituzioni scolastiche. I contenuti e le specificità della qualifica dirigenziale sono individuati con decreto legislativo integrativo delle disposizioni del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, e successive modificazioni, da emanare entro un anno dalla data di entrata in vigore della presente legge, sulla base dei seguenti criteri:

a) l'affidamento, nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, di autonomi compiti di direzione, di coordinamento e valorizzazione delle risorse umane, di gestione di risorse finanziarie e strumentali, con connesse responsabilità in ordine ai risultati;

b) il raccordo tra i compiti previsti dalla lettera a) e l'organizzazione e le attribuzioni dell'amministrazione scolastica periferica, come ridefinite ai sensi dell'articolo 13, comma 1;

c) la revisione del sistema di reclutamento, riservato al personale docente con adeguata anzianità di servizio, in armonia con le modalità previste dall'articolo 28 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29;

d) l'attribuzione della dirigenza ai capi d'istituto attualmente in servizio, assegnati a una istituzione scolastica autonoma, che frequentino un apposito corso di formazione.

17. Il rapporto di lavoro dei dirigenti scolastici sarà disciplinato in sede di contrattazione collettiva del comparto scuola, articolato in autonome aree.

18. Nell'emanazione del regolamento di cui all'articolo 13 la riforma degli uffici periferici del Ministero della Pubblica Istruzione è realizzata armonizzando e coordinando i compiti e le funzioni amministrative attribuiti alle regioni e agli enti locali anche in materia di programmazione e di riorganizzazione della rete scolastica.

19. Il ministro della Pubblica istruzione presenta ogni quattro anni al Parlamento, a decorrere dall'inizio dell'attuazione dell'autonomia prevista nel presente articolo, una relazione sui risultati conseguiti, anche al fine di apportare eventuali modifiche normative che si rendano necessarie.

20. Le regioni a statuto speciale e le province autonome di Trento e di Bolzano disciplinano con propria legge la materia di cui al presente articolo nel rispetto e nei limiti dei propri statuti e delle relative norme di attuazione.

DISEGNO DI LEGGE QUADRO IN MATERIA DI
RIORDINO DEI CICLI DELL'ISTRUZIONE
(*approvato dal Consiglio dei Ministri il 13 giugno 1997*)

Art. 1
(*Finalità*)

1. L'educazione, l'istruzione e la formazione sono di preminente interesse nazionale, sono finalizzate alla valorizzazione e alla crescita della persona e della società e si ispirano ai principi sanciti dalla Costituzione, dalla Dichiarazione dei diritti dell'uomo e dalle Carte internazionali sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza.

2. I genitori, nell'esercizio del loro diritto dovere di educare ed istruire i figli, collaborano con le istituzioni scolastiche per la realizzazione degli obiettivi di cui al comma 1.

3. La Repubblica valorizza le differenze e rispetta le identità di ciascuno, assicura a tutti pari opportunità di raggiungere un adeguato livello culturale, di acquisire capacità autonome di apprendimento e di giudizio critico e di sviluppare le abilità e capacità coerenti con le inclinazioni personali e quelle necessarie per inserirsi nella vita sociale e lavorativa.

Art. 2
(*Sistema di istruzione e formazione*)

1. Il sistema di istruzione e formazione si articola in:
 - a) scuola dell'infanzia, istruzione primaria e secondaria;
 - b) formazione professionale;
 - c) formazione superiore non universitaria;
 - d) istruzione superiore universitaria;
 - e) formazione continua.
2. Tutti i giovani hanno diritto all'istruzione e alla formazione fino al diciottesimo anno di età.
3. Il sistema di istruzione e formazione si caratterizza, ai sensi

della legge 15 marzo 1997, n. 59, per l'offerta lungo tutto l'arco della vita di percorsi formativi anche individualizzati, che, valorizzando tutte le capacità, consentano alle persone di realizzare in modo consapevole e responsabile il proprio progetto di vita.

4. La presente legge detta i principi fondamentali dell'istruzione impartita dalle istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado e dei suoi collegamenti – definiti dal Ministro della pubblica istruzione di concerto con il Ministro del lavoro, sentita la Conferenza permanente per i rapporti fra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano – con la formazione professionale e con l'istruzione superiore.

Art. 3

(Obbligo scolastico)

1. La scuola dell'obbligo ha la durata complessiva di dieci anni, inizia con l'ultimo anno della scuola dell'infanzia e si conclude col terzo anno del ciclo secondario. Alla generalizzazione della scuola dell'infanzia si provvede a norma dell'articolo 16, con particolare attenzione e priorità per le aree più a rischio e svantaggiate.

2. Ha adempiuto all'obbligo scolastico l'alunno che abbia superato l'esame previsto al termine del terzo anno del ciclo secondario. Chi non l'abbia superato è prosciolto dall'obbligo se dimostri di aver osservato per almeno dieci anni le norme sull'obbligo scolastico; in tal caso gli studi compiuti, le capacità e abilità acquisite sono certificati a norma dell'art. 9, comma 2.

3. In via transitoria, a decorrere dall'anno scolastico successivo a quello in corso alla data di entrata in vigore della presente legge, l'adempimento dell'obbligo scolastico può essere soddisfatto nella attuale scuola secondaria superiore, a partire dalla prima classe, secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 17.

4. Nella fase transitoria le istituzioni scolastiche possono applicare le disposizioni di cui all'articolo 8, comma 4 anche al fine di progettare percorsi individualizzati che favoriscano l'adempimento dell'obbligo scolastico.

5. Lo Stato, le Regioni e gli enti locali, nell'esercizio delle proprie competenze, attuano gli interventi necessari a garantire la frequenza della scuola dell'obbligo.

Art. 4

(Integrazione delle persone con handicap)

1. Nel sistema di istruzione e formazione si realizza l'integrazione delle persone con handicap, con l'obiettivo di svilupparne le potenzialità nell'apprendimento, nella comunicazione, nelle relazioni e nella socializzazione e di garantire loro il raggiungimento della massima autonomia possibile, a norma della legge 5 febbraio 1992, n. 104 e successive modificazioni e integrazioni.

Art. 5

(Scuola dell'infanzia)

1. La scuola dell'infanzia concorre alla formazione e allo sviluppo affettivo, cognitivo e sociale dei bambini e delle bambine di età compresa tra i tre e i sei anni, promuovendone le potenzialità di autonomia, conoscenza, creatività e assicurando ad essi una effettiva eguaglianza delle opportunità educative anche attraverso interventi di prevenzione e compensazione volti a ridurre ogni forma di svantaggio iniziale. Nell'ambito dell'integrazione dei servizi sociali ed educativi rivolti all'infanzia attua forme di raccordo con l'asilo nido.

2. Nell'ultimo anno, la scuola dell'infanzia, salvaguardando la propria continuità educativa, potenzia il conseguimento degli obiettivi cognitivi e relazionali e realizza, inoltre, i necessari collegamenti con il ciclo primario.

Art. 6

(Ciclo primario)

1. Il ciclo primario è suddiviso in tre bienni.

2. Il ciclo primario, attraverso il coerente sviluppo del proprio percorso, che si raccorda da un lato alla scuola dell'infanzia e dall'altro al ciclo secondario, concorre alla formazione dell'uomo e del cittadino nel rispetto e nella valorizzazione delle diversità individuali, sociali e culturali. Esso favorisce la formazione della personalità degli alunni promuovendone l'alfabetizzazione per l'acquisizione dei linguaggi e dei saperi indispensabili, per lo sviluppo delle capacità critiche e di un atteggiamento positivo nei confronti dell'apprendimento, per il riconoscimento e la condivisione dei valori fondanti la convivenza civile e democratica.

3. Obiettivo dei primi due bienni è lo sviluppo delle conoscenze e delle abilità di base e della dimensione relazionale.

4. Obiettivo del terzo biennio è il consolidamento, l'approfondimento e lo sviluppo delle conoscenze acquisite e la crescita di autonome capacità di studio, di elaborazione e di scelta coerenti con l'età degli alunni, mediante il graduale passaggio dalle grandi aree tematiche alle discipline.

5. Nel corso dell'intero ciclo primario e al termine di ciascun biennio, al fine di promuovere efficaci azioni di compensazione e potenziamento, sono introdotti momenti di valutazione; la valutazione finale assume il valore di esame di Stato.

Art. 7

(Ciclo secondario)

1. Il ciclo secondario, che ha la durata di sei anni, si articola nelle grandi aree umanistica, scientifica, tecnica, tecnologica, artistica e musicale ed ha la funzione di consolidare e riorganizzare le capacità e le competenze acquisite nel ciclo primario, di arricchire la formazione culturale, umana e civile degli studenti, sostenendoli nella progressiva assunzione di responsabilità, e di offrire loro conoscenze e capacità adeguate all'accesso all'istruzione superiore universitaria e non universitaria ovvero all'inserimento lavorativo. Ciascuna area è ripartita in indirizzi.

2. Il ciclo secondario costituisce un unico e coerente percorso.

3. L'anno iniziale, comune per tutte le grandi aree di cui al comma 1, si caratterizza per la prevalenza degli insegnamenti fondamentali e per la varietà di proposte selettive e coordinate di approfondimento di temi specifici, attraverso le quali ciascuno possa cominciare ad elaborare scelte che corrispondano ad una piena valorizzazione personale fondata sulla pari dignità delle possibili opzioni culturali e di vita.

4. Il secondo e il terzo anno, che si articolano in autonomi moduli, si caratterizzano per l'approfondimento degli insegnamenti comuni e per la progressiva estensione dell'area degli insegnamenti disciplinari specifici dell'indirizzo prescelto, al fine di consentire l'acquisizione di capacità progettuali personali, il rafforzamento della motivazione allo studio ed alla formazione e la verifica delle scelte e delle vocazioni culturali. Essi costituisco-

no momento conclusivo, dell'obbligo scolastico e garantiscono agli studenti conoscenze, abilità, e orientamento adeguato per le successive scelte scolastiche e di vita. Si conclude con un esame, valido ai fini della prosecuzione degli studi nell'indirizzo prescelto.

5. Nel triennio finale l'offerta formativa è caratterizzata dalla prosecuzione, dall'ampliamento e dall'approfondimento, anche per temi specifici, degli insegnamenti, con particolare riguardo a quelli di indirizzo e all'area progettuale, al fine di assicurare agli studi la necessaria terminalità culturale e professionale. Nel corso dell'ultimo anno gli istituti secondari, anche di intesa con le università, con altre agenzie formative, col mondo della ricerca e delle professioni, attivano percorsi di approfondimento mirati a fornire agli studenti gli elementi conoscitivi necessari per l'elaborazione delle ulteriori scelte.

6. Al termine del ciclo secondario gli studenti sostengono un esame di Stato, che assume la denominazione dell'area e dell'indirizzo.

Art. 8

(Disposizioni relative al ciclo secondario)

1. Il ciclo secondario si realizza negli attuali istituti di istruzione secondaria di secondo grado che assumono la denominazione di «Istituti secondari».

2. Nel secondo e nel terzo anno è garantita la possibilità di passare da un modulo all'altro anche di indirizzo diverso mediante l'attivazione di apposite iniziative didattiche deliberate dal consiglio di classe e finalizzate all'acquisizione di una preparazione adeguata al nuovo indirizzo. Analoghe iniziative sono attivate in favore degli studenti che, dopo la licenza dell'obbligo, passino ad aree ed indirizzi non coerenti con le scelte iniziali.

3. La frequenza dei primi tre anni del ciclo secondario, sulla base di intese tra gli istituti e gli enti locali, può svolgersi, in relazione alla conformazione del territorio, in sedi decentrate facilmente raggiungibili dagli studenti.

4. Una parte dei moduli del terzo anno, fermo restando lo svolgimento negli istituti secondari delle materie fondamentali comuni, può essere realizzata, sulla base di specifica programmazione degli istituti, mediante attività o iniziative formative da rea-

lizzare anche presso altri istituti, enti o agenzie sulla base di una disciplina da definirsi mediante un accordo quadro tra il Ministero della Pubblica Istruzione, il Ministro del lavoro, la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano.

5. Negli ultimi anni, ferme restando le materie fondamentali e le materie di indirizzo, esercitazioni pratiche, esperienze lavorative formative e stage possono essere realizzati anche con brevi periodi di inserimento nelle realtà culturali, produttive, professionali e dei servizi.

Art. 9 (Certificazioni)

1. Le certificazioni rilasciate in esito al superamento dell'esame di licenza e dell'esame di Stato conclusivo del ciclo secondario recano l'indicazione degli studi seguiti nonché delle competenze, capacità e abilità acquisite.

2. Analoga certificazione è rilasciata all'esito favorevole dei corsi di cui agli articoli 12 e 13, commi 1 e 2, nonché, su richiesta, al termine di ogni segmento annuale o modulare del percorso di istruzione.

Art. 10 (Crediti formativi)

1. La frequenza positiva di qualsiasi segmento del ciclo secondario, annuale o modulare, comporta l'acquisizione di un credito formativo che può essere fatto valere ai fini della ripresa degli studi eventualmente interrotti, del passaggio da un'area o da un indirizzo all'altro di studi, del passaggio alla formazione professionale. Analogamente, la frequenza positiva di segmenti della formazione professionale comporta l'acquisizione di crediti che possono essere fatti valere per l'ingresso nell'istruzione.

2. Con regolamento adottato su proposta del ministro della pubblica istruzione di concerto con il ministro del lavoro, sentita la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, sono disciplinati il valore, in termini di credito, di ciascun segmento dell'istruzione e della formazione e l'istituzione di un libretto formativo personale

nel quale sono annotati i percorsi formativi, i crediti, le esperienze culturali e formative acquisite nella scuola e autonomamente, le capacità e le abilità accertate.

Art. 11

(Diritto alla formazione)

1. Tutti i giovani che abbiano assolto all'obbligo di istruzione e che non intendano proseguire fino al conseguimento del diploma hanno diritto alla formazione fino al diciottesimo anno di età per il conseguimento di una qualifica riconosciuta.

2. Tale diritto si realizza attraverso la progressiva espansione dell'offerta di formazione professionale e dell'integrazione tra questa e l'istruzione.

Art. 12

(Corsi di formazione superiore non universitario)

1. Nell'ambito della programmazione dell'offerta formativa da parte delle Regioni, anche gli istituti secondari potranno partecipare, singolarmente o tra loro consorziati all'attivazione di un autonomo sistema di formazione superiore non universitaria non in continuità rispetto alla scuola secondaria.

2. Le leggi regionali disciplinano il rilascio e il valore della qualifica conseguibile nel quadro delle normative europee.

3. Con decreto del Ministro dell'università e della ricerca scientifica sono individuati i criteri per la determinazione del valore che le Università possono attribuire ai corsi di formazione superiore non universitaria quali crediti formativi per gli studi universitari.

Art. 13

(Formazione degli adulti)

1. Con Decreto del Presidente della Repubblica, da adottarsi su proposta del ministro della pubblica istruzione d'intesa con il ministro del lavoro, sono disciplinati gli interventi di formazione degli adulti, anche nel quadro dell'attuazione degli indirizzi comunitari.

2. Le istituzioni scolastiche, anche sulla base di richieste o di intese con gli enti locali, organizzano, da sole o consorziate tra lo-

ro, apposite offerte formative, anche per il conseguimento della licenza dell'obbligo e del diploma, destinate agli adulti.

3. Gli istituti secondari possono istituire corsi di aggiornamento e di approfondimento per gli abilitati alle professioni per l'esercizio delle quali non è richiesto il diploma di laurea. Tali corsi sono organizzati con modalità compatibili con l'attività lavorativa dei partecipanti.

Art. 14

(Servizio nazionale per la qualità dell'istruzione)

1. L'attività formativa svolta dalle istituzioni scolastiche ai sensi della presente legge è soggetta ad un costante monitoraggio da parte dell'Amministrazione scolastica a mezzo di un sistema di supporto e di verifica dei processi e degli esiti, in rapporto agli obiettivi e agli standard definiti a livello nazionale, anche median-
te il ricorso ad agenzie esterne.

2. I risultati dell'attività di monitoraggio sono resi pubblici annualmente.

Art.15

(Piani di formazione e riconversione professionale)

1. A partire dalla prima applicazione della presente legge, ai fini di cui all'art. 482 del decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, sono attivati appositi corsi di formazione del personale docente finalizzati anche alla valorizzazione delle funzioni di organizzazione, di tutoraggio e di sostegno.

2. Il personale docente in servizio al momento in cui è data attuazione alle disposizioni della presente legge relative al riordino dei cicli dell'istruzione ha diritto al mantenimento della sede fino alla sua definitiva assegnazione, che si realizzerà tenendo conto in via prioritaria delle richieste, degli interessi, dei titoli e delle professionalità di ciascuno.

Art. 16

(Attuazione progressiva dei nuovi cicli)

1. A partire dall'entrata in vigore della presente legge è data immediata attuazione agli articoli 9, 10, 12, 13, 14, 15, comma 1.

2. Entro sei mesi dall'entrata in vigore della presente legge il

Ministro della pubblica istruzione presenta al Parlamento un piano di progressiva attuazione delle disposizioni della presente legge relative alla ristrutturazione dei cicli dell'istruzione, che, partendo dall'esigenza di dare graduale attuazione al passaggio dal vecchio al nuovo ordinamento, tenga conto in particolare dell'attuale organizzazione scolastica, dello stato di attuazione delle disposizioni sull'autonomia scolastica di cui all'articolo 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59 e dell'esigenza di definire preventivamente gli obiettivi di studio dei singoli anni scolastici: in particolare nel piano sono illustrate le grandi linee dei nuovi programmi di studio, le soluzioni transitorie per gli alunni già iscritti alla scuola dell'obbligo e per gli alunni residenti in località nelle quali non è ancora generalizzata la scuola dell'infanzia, la distribuzione temporale degli interventi, la formazione del personale docente e dirigente, le iniziative per l'eventuale ricollocazione del personale anche con riguardo all'individuazione dei requisiti necessari per l'insegnamento nelle diverse fasi dei cicli.

3. L'effettiva attuazione del piano è verificata dal Parlamento al termine di ogni triennio successivo alla sua presentazione, sulla base di una apposita relazione.

4. All'attuazione della presente legge si provvede ai sensi dell'articolo 205 del Testo Unico approvato con decreto legislativo 16 febbraio 1994, n. 297, ovvero mediante regolamenti da adottarsi ai sensi dell'articolo 17 della legge 23 agosto 1988, n. 400.

Art. 17

(Copertura finanziaria)

1. Alla individuazione e alla copertura degli oneri derivanti dall'attuazione dell'articolo 3, comma 3, si provvede mediante successivo provvedimento legislativo.

2. Agli oneri derivanti dall'attuazione della presente legge si provvede, per gli anni 1997, 1998 e 1999, con le ordinarie risorse di bilancio.

2. A decorrere dall'anno 2000 la legge finanziaria provvederà annualmente ad individuare e a dare copertura agli oneri connessi all'attuazione della presente legge, con la gradualità prevista dell'articolo 16, comma 2.

LEGGE 24 GIUGNO 1997, N. 196.

Norme in materia di promozione dell'occupazione

Omissis.

Art. 17

(Riordino della formazione professionale)

1. Allo scopo di assicurare ai lavoratori adeguate opportunità di formazione ed elevazione professionale anche attraverso l'integrazione del sistema di formazione professionale con il sistema scolastico e con il mondo del lavoro e un più razionale utilizzo delle risorse vigenti, anche comunitarie, destinate alla formazione professionale e al fine di realizzare la semplificazione normativa e di pervenire ad una disciplina organica della materia, anche con riferimento ai profili formativi di speciali rapporti di lavoro quali l'apprendistato e il contratto di formazione e lavoro, il presente articolo definisce i seguenti principi e criteri generali, nel rispetto dei quali sono adottate norme di natura regolamentare costituenti la prima fase di un più generale, ampio processo di riforma della disciplina in materia:

a) valorizzazione della formazione professionale quale strumento per migliorare la qualità dell'offerta di lavoro, elevare le capacità competitive del sistema produttivo, in particolare con riferimento alle medie e piccole imprese e alle imprese artigiane e incrementare l'occupazione, attraverso attività di formazione professionale caratterizzate da moduli flessibili, adeguati alle diverse realtà produttive locali nonché di promozione e aggiornamento professionale degli imprenditori, dei lavoratori autonomi, dei soci

di cooperative, secondo modalità adeguate alle loro rispettive specifiche esigenze;

b) attuazione dei diversi interventi formativi anche attraverso il ricorso generalizzato a stages, in grado di realizzare il raccordo tra formazione e lavoro e finalizzati a valorizzare pienamente il momento dell'orientamento nonché a favorire un primo contatto dei giovani con le imprese;

c) svolgimento delle attività di formazione professionale da parte delle regioni e/o delle province anche in convenzione con istituti di istruzione secondaria e con enti privati aventi requisiti predeterminati;

d) destinazione progressiva delle risorse di cui al comma 5 dell'articolo 9 del decreto-legge 20 maggio 1993, n. 148, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 luglio 1993, n. 236, agli interventi di formazione dei lavoratori nell'ambito di piani formativi aziendali o territoriali concordati tra le parti sociali, con specifico riferimento alla formazione di lavoratori in costanza di rapporto di lavoro, di lavoratori collocati in mobilità, di lavoratori disoccupati per i quali l'attività formativa è propedeutica all'assunzione; le risorse di cui alla presente lettera confluiranno in uno o più fondi nazionali, articolati regionalmente e territorialmente aventi configurazione giuridica di tipo privatistico e gestiti con partecipazione delle parti sociali; dovranno altresì essere definiti i meccanismi di integrazione del fondo di rotazione;

e) attribuzione al Ministro del lavoro e della previdenza sociale di funzioni propositive ai fini della definizione da parte del comitato di cui all'articolo 5, comma 5, dei criteri e delle modalità di certificazione delle competenze acquisite con la formazione professionale;

f) adozione di misure idonee a favorire, secondo piani di intervento predisposti d'intesa con le regioni, la formazione e la mobilità interna o esterna al settore degli addetti alla formazione professionale nonché la ristrutturazione degli enti di formazione e la trasformazione dei centri in agenzie formative al fine di migliorare l'offerta formativa e facilitare l'integrazione dei sistemi; le risorse finanziarie da destinare a tali interventi saranno individuate con decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale nell'ambito delle disponibilità, da preordinarsi allo scopo, esi-

stenti nel Fondo di cui all'articolo 1, comma 7, del decreto-legge 20 maggio 1993, n. 148, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 luglio 1993, n. 236;

g) semplificazione delle procedure, definite a livello nazionale anche attraverso parametri standard, con deferimento ad atti delle Amministrazioni competenti e a strumenti convenzionali oltre che delle disposizioni di natura integrativa, esecutiva e organizzativa anche della disciplina di specifici aspetti nei casi previsti dalle disposizioni regolamentari emanate ai sensi del comma 2;

h) abrogazione, ove occorra, delle norme vigenti.

2. Le disposizioni regolamentari di cui al comma 1 sono emanate, a norma dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, con uno o più decreti, sulla proposta del Presidente del Consiglio dei ministri e del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con i Ministri della pubblica istruzione, dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, per le pari opportunità, del tesoro, del bilancio e della programmazione economica, per la funzione pubblica e gli affari regionali, sentita la Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, previo parere delle competenti Commissioni parlamentari.

3. A garanzia delle somme erogate a titolo di anticipo o di acconto a valere sulle risorse del Fondo sociale europeo e dei relativi cofinanziamenti nazionali è istituito presso il Ministero del Tesoro – Ragioneria generale dello Stato – Ispettorato generale per l'amministrazione del Fondo di rotazione per l'attuazione delle politiche comunitarie (IGFOR), un fondo di rotazione con amministrazione autonoma e gestione fuori bilancio ai sensi dell'articolo 9 della legge 25 novembre 1971, n. 1041.

4. Il fondo di cui al comma 3 è alimentato da un contributo a carico dei soggetti privati attuatori degli interventi finanziati, nonché, per l'anno 1997, da un contributo di lire 30 miliardi che graverà sulle disponibilità derivanti dal terzo del gettito della maggiorazione contributiva prevista dall'articolo 25 della legge 21 dicembre 1978, n. 845, che affluisce, ai sensi dell'articolo 9, comma 5, del decreto-legge 20 maggio 1993, n. 148, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 luglio 1993, n. 236, al Fondo di rota-

zione per la formazione professionale e per l'accesso al Fondo sociale europeo previsto dal medesimo articolo 25 della citata legge n. 845 del 1978.

5. Il fondo di cui al comma 3 utilizzerà le risorse di cui al comma 4 per rimborsare gli organismi comunitari e nazionali, erogatori dei finanziamenti, nelle ipotesi di responsabilità sussidiaria dello Stato membro, ai sensi dell'articolo 23 del regolamento (CEE) n. 2082/93 del Consiglio del 20 luglio 1993, accertate anche precedentemente alla data di entrata in vigore della presente legge.

6. Entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge il Ministro del tesoro, di concerto con il Ministro del lavoro e della previdenza sociale, stabilisce con proprio decreto le norme di amministrazione e di gestione del fondo di cui al comma 3. Con il medesimo decreto è individuata l'aliquota del contributo a carico dei soggetti privati di cui al comma 4, da calcolare sull'importo del finanziamento concesso, che può essere rideterminata con successivo decreto per assicurare l'equilibrio finanziario del predetto fondo. Il contributo non grava sull'importo dell'aiuto finanziario al quale hanno diritto i beneficiari.

Art. 18

(Tirocini formativi e di orientamento)

1. Al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro e di agevolare le scelte professionali mediante la conoscenza diretta del mondo del lavoro, attraverso iniziative di tirocini pratici e stages a favore di soggetti che hanno già assolto l'obbligo scolastico ai sensi della legge 31 dicembre 1962, n. 1859, con decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, di concerto con il Ministro della pubblica istruzione, dell'università e della ricerca scientifica e tecnologica, da adottarsi ai sensi dell'articolo 17 della legge 23 agosto 1988, n. 400, sono emanate, entro nove mesi dalla data di entrata in vigore della presente legge, disposizioni nel rispetto dei seguenti principi e criteri generali:

a) possibilità di promozione delle iniziative, nei limiti delle risorse rese disponibili dalla vigente legislazione, anche su proposta

degli enti bilaterali e delle associazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, da parte di soggetti pubblici o a partecipazione pubblica e di soggetti privati non aventi scopo di lucro, in possesso degli specifici requisiti preventivamente determinati in funzione di idonee garanzie all'espletamento delle iniziative medesime e in particolare: agenzie regionali per l'impiego e uffici periferici del Ministero del lavoro e della previdenza sociale; università; provveditorati agli studi; istituzioni scolastiche statali e istituzioni scolastiche non statali che rilascino titoli di studio con valore legale; centri pubblici di formazione e/o orientamento, ovvero a partecipazione pubblica o operanti in regime di convenzione ai sensi dell'articolo 5 della legge 21 dicembre 1978, n. 845; comunità terapeutiche, enti ausiliari e cooperative sociali, purché iscritti negli specifici albi regionali, ove esistenti; servizi di inserimento lavorativo per disabili gestiti da enti pubblici delegati dalla regione;

b) attuazione delle iniziative nell'ambito di progetti di orientamento e di formazione, con priorità per quelli definiti all'interno di programmi operativi quadro predisposti dalle regioni, sentite le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello nazionale;

c) svolgimento dei tirocini sulla base di apposite convenzioni intervenute tra i soggetti di cui alla lettera a) e i datori di lavoro pubblici e privati;

d) previsione della durata dei rapporti, non costituenti rapporti di lavoro, in misura non superiore a dodici mesi, ovvero a ventiquattro mesi in caso di soggetti portatori di handicap, da modulare in funzione della specificità dei diversi tipi di utenti;

e) obbligo da parte dei soggetti promotori di assicurare i tirocinanti mediante specifica convenzione con l'istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (INAIL) e per la responsabilità civile e di garantire la presenza di un tutore come responsabile didattico-organizzativo delle attività; nel caso in cui i soggetti promotori siano le agenzie regionali per l'impiego e gli uffici periferici del Ministero del lavoro e della previdenza sociale, il datore di lavoro ospitante può stipulare la predetta convenzione con l'INAIL direttamente e a proprio carico;

f) attribuzione del valore di crediti formativi alle attività svolte nel corso degli stages e delle iniziative di tirocinio pratico di cui

al comma 1 da utilizzare, ove debitamente certificati, per l'accensione di un rapporto di lavoro;

g) possibilità di ammissione, secondo modalità e criteri stabiliti con decreto del Ministro del lavoro e della previdenza sociale, e nei limiti delle risorse finanziarie preordinate allo scopo nell'ambito del Fondo di cui all'articolo 1 del decreto-legge 20 maggio 1993, n. 148, convertito, con modificazioni, dalla legge 19 luglio 1993, n. 236, al rimborso totale o parziale degli oneri finanziari connessi all'attuazione di progetti di tirocinio di cui al presente articolo a favore dei giovani del Mezzogiorno presso imprese di regioni diverse da quelle operanti nella predetta area, ivi compresi, nel caso in cui i progetti lo prevedano, gli oneri relativi alla spesa sostenuta dall'impresa per il vitto e l'alloggio del tirocinante;

h) abrogazione, ove occorra, delle norme vigenti;

i) computabilità dei soggetti portatori di handicap impiegati nei tirocini ai fini della legge 2 aprile 1968, n. 482, e successive modificazioni, purché gli stessi tirocini siano oggetto di convenzione ai sensi degli articoli 5 e 17 della legge 28 febbraio 1987, n. 56, e siano finalizzati all'occupazione.

INTESE STIPULATE DAL 1989 TRA LA DIREZIONE DELL'ISTRUZIONE PROFESSIONALE E LE ESPRESSIONI DEL MONDO PRODUTTIVO

Dal 1989 al 1996 sono stati stipulati protocolli di intesa con 17 Regioni e sono state sottoscritte 24 convenzioni con associazioni di imprese e di categoria, nonché tre protocolli di intesa con altrettanti Ministeri.

I suddetti protocolli di intesa siglati con le Regioni (talvolta sottoscritti dai Ministri pro tempore o dal Direttore Generale dell'istruzione Professionale, su delega del Ministro) hanno avuto lo scopo di realizzare, nel settore specifico dell'istruzione professionale, un ampio ventaglio di collaborazioni la cui motivazione scaturiva dal nuovo assetto formativo degli istituti professionali.

Com'è noto, il nuovo ordinamento degli istituti professionali ha riservato uno spazio apposito alla formazione professionale da affidare, entro un quadro orario molto flessibile, all'intervento regionale.

Le convenzioni, pur con alcune lievi differenze, hanno definito una serie di collaborazioni finalizzate a:

- promuovere l'innovazione dei sistemi formativi per adeguarne contenuti e modalità alle nuove esigenze del mondo economico e produttivo;
- favorire le iniziative atte a consentire agli istituti professionali statali di recepire contenuti curricolari e moduli tematici relativi allo sviluppo economico della regione;
- sviluppare il raccordo fra la formazione regionale e i nuovi bisogni dei giovani provenienti dagli istituti professionali;
- concordare curricoli post-qualifica e post-diploma coerenti con lo sviluppo dell'Unione Europea;

- sperimentare percorsi post-qualifica che portassero al contemporaneo conseguimento della maturità professionale e di un attestato post-qualifica di secondo livello.

Tra gli obiettivi prioritari figura l'utilizzazione ottimale sia delle risorse degli istituti statali che di quelle della formazione professionale regionale attraverso una strategia formativa aperta all'integrazione dei due sistemi.

Alcune convenzioni hanno previsto l'istituzione di appositi Comitati per l'attuazione delle iniziative di raccordo ed integrazione. In tali Comitati sono presenti il Direttore generale dell'istruzione professionale, l'Assessore regionale alla formazione professionale (con funzione di coordinamento), i Provveditori agli studi, i Presidenti delle amministrazioni provinciali, ecc.

Le intese con il sistema produttivo sono finalizzate a favorire l'attuazione dell'alternanza scuola-lavoro, nonché l'inserimento dei giovani degli istituti professionali nel mercato del lavoro attraverso specifiche collaborazioni nella formazione (vedasi accordo Sigma Travel System-Alitalia-Alenia, ecc.).

Sulla base di tali accordi si sono sviluppate quasi tutte le esperienze di collaborazione con le Regioni, i Provveditorati e le Sovrintendenze scolastiche regionali (si vedano i casi del Piemonte, Emilia Romagna, Veneto, Campania, ecc.).

Le intese, sia pure con modalità ed intensità di attuazione diverse nel centro nord e nel sud, hanno consentito un'ampia attività di sperimentazione comune ed un raccordo sugli aspetti significativi della formazione.

Anche gli interventi cofinanziati dai fondi strutturali si ispirano alla logica di questo tipo di collaborazione interistituzionale, come l'unica idonea a qualificare l'istruzione professionale e a creare relazioni proficue con i contesti economici territoriali.

In data 16 febbraio 1994 il Ministero della Pubblica Istruzione ha stipulato un'intesa generale con i Presidenti delle Regioni finalizzata ad estendere le esperienze di integrazione dei sistemi formativi, acquisite nel settore dell'istruzione professionale, a tutti gli ordini e gradi di scuole, in coerenza con il patto fra governo e parti sociali sottoscritto nel 1994.

In base a tale intesa generale si sarebbero dovute rinnovare le convenzioni nelle linee di questa nuova ottica.

Oggi, a seguito dell'Accordo sul lavoro del settembre 1996, della legge n. 59/97 della legge n. 196/97, nonché della proposta di riforma dei cicli scolastici, si va rafforzando il quadro di collaborazione e di integrazione che è stato tracciato dalla Direzione generale dell'istruzione professionale.

Recentemente sono state sottoscritte intese con le regioni Emilia Romagna e Liguria e sono in corso di definizione con il Molise e il Veneto.

Per quanto riguarda le regioni del centro-nord, i progetti approvati nell'ambito delle «azioni innovative» dei fondi strutturali – obiettivo 3, costituiscono un'importante sperimentazione.

Nell'ambito delle regioni del sud, l'attuazione del Programma Operativo, finanziato dai fondi strutturali, opportunamente integrato dalle previsioni dei protocolli d'intesa con le regioni e di ulteriori accordi di collaborazione con le parti sociali, può prefigurare quel laboratorio sperimentale dell'integrazione, che già ora costituisce un'interessante realtà.

Meritano menzione infine le recenti intese intercorse tra la Direzione generale dell'istruzione professionale ed espressioni del mondo produttivo e associativo:

1. ANCI (Associazione Nazionale Calzaturieri Italiani);
2. CINECITTÀ S.p.A.
3. ENAIP (Ente Nazionale ACLI Istruzione Professionale);
4. ANFAO (Associazione Nazionale Fabbrica Articoli Ottici).

ACCORDI LOCALI

1. Accordi di collaborazione scuola-impresa

Unione di Alessandria

Convenzione tra Provveditorato agli studi e Gruppo Giovani Imprenditori dell'Unione di Alessandria (Alessandria, 18 febbraio 1997)

Assindustria Brescia

Protocollo d'intesa tra il Provveditorato agli studi e l'Assindustria (Brescia, 27 novembre 1995)

Unione di Caserta

Convenzione tra Provveditorato agli studi e Unione degli industriali di Caserta (Caserta, 17 febbraio 1997)

Unione di Como

Protocollo d'intesa tra Provveditorato agli studi e Unione di Como (Como, 5 marzo 1996)

Assindustria Cremona

Intesa per il Comitato Scuola tra Provveditorato, Provincia, Camera di Commercio e Associazione degli industriali di Cremona (Cremona, 1995)

Assindustria Crotone

Protocollo d'intesa tra Provveditorato agli studi e Assindustria Crotone (Crotone, luglio 1996)

Assindustria Firenze

Protocollo d'intesa tra Provveditorato, Comune, Provincia e Assindustria di Firenze (Firenze, 17 marzo 1990)

Assindustria Foggia

Protocollo d'intesa per la Costituzione di un Comitato permanente tra scuola e lavoro tra Provveditorato agli studi, Anp, Federazione Nazionale insegnanti, Camera di Commercio, Conf-Commercio e Associazione degli industriali di Foggia (Foggia, 14 giugno 1994)

Protocollo d'intesa tra il Provveditorato agli studi e la Sezione degli Edili dell'Associazione di Foggia (Foggia, 4 novembre 1994)

Assindustria Lecce

Protocollo d'intesa tra il Provveditorato agli studi e l'Assindustria (Lecce, 31 marzo 1995)

Protocollo d'intesa tra il Provveditorato agli studi, il Consorzio per lo sviluppo industriale e dei servizi reali alle imprese, l'Assindustria e l'Istituto Tecnico Commerciale «Olivetti» (Lecce, 24 gennaio 1997)

Assindustria Mantova

Protocollo d'intesa tra Provveditorato agli studi, Assindustria, Provincia, Regione Lombardia, Cite-Mantova (Mantova, novembre 1996)

Federazione del Molise

Accordo di collaborazione tra Regione Molise, Ufficio Regionale del lavoro, Sovrintendenza scolastica Regionale, Servizio Ispettivo scolastico, Università degli studi e Associazione degli industriali del Molise (Campobasso, 24 giugno 96)

Assindustria Pavia

Protocollo d'intesa tra Provveditorato e Assindustria (Pavia, 24 luglio 1996)

Assindustria Pesaro Urbino

Accordo quadro di cooperazione e collaborazione tra Provveditorato agli studi, Università degli studi di Urbino, Camera di Commercio, Cassa di Risparmio di Pesaro, Banca Popolare Pesarese e Ravennate, Cassa di Risparmio di Fano e Assindustria Pesaro Urbino (Pesaro, 17 gennaio 1994)

Accordo quadro di collaborazione tra Assindustria e Provveditorato agli studi (Pesaro, 17 gennaio 1994)

Accordo quadro di collaborazione tra Assindustria Pesaro Urbino, Accademia di Belle Arti di Urbino e ISIA di Urbino (Urbino, 22 marzo 1995)

Convenzione tra ITIS «E. Mattei» e Assindustria Pesaro Urbino (Urbino, 28 ottobre 1996)

Assindustria Salerno

Protocollo d'intesa tra Assindustria Salerno e Provveditorato agli studi di Salerno per la costituzione del Comitato Scuola-Economia (Salerno, 24 ottobre 1996)

Unione di Torino

Protocollo d'intesa tra ANP e Ceasco (Centro Studi, Ricerche e Attività sul rapporto Scuola-impresa)
(Torino, 21 febbraio 1995)

Unione di Treviso
Accordo per la Costituzione di un Comitato Scuola-Economia
tra Provveditorato agli studi e Unindustria Treviso (Treviso, 1995)

Assindustria Vigevano
Intesa per l'istituzione del Comitato Scuola-economia di Vi-
gevano-Lomellina (Vigevano, 5 febbraio 1996)

Protocollo d'intesa tra Provveditorato agli studi e Associazio-
ne Vigevanese degli industriali (Vigevano, 13 dicembre 1996)

2. Accordi per attività di orientamento

Assindustria Genova
Protocollo d'intenti per lo sviluppo di attività di orientamen-
to tra Provveditorato agli studi, Provincia, Università, IRRSAE,
Distretti, Sindacati, Intersind, Camera di Commercio, Sogea e
Associazione industriali di Genova (Genova, maggio 1994)

Assindustria Macerata
Protocollo d'intesa sull'orientamento tra Amministrazione
provinciale, Provveditorato agli studi, Università di Camerino e
Macerata, Distretti scolastici provinciali e Associazione industriali
di Macerata (Macerata, 22 dicembre 1993)

Assindustria Verona
Intesa per il Comitato Provinciale per l'orientamento tra
Provveditorato agli studi, Provincia e Associazione industriale di
Verona (Verona, 1995)

3. Accordi per attività di stage

Unione di Alessandria
Convenzione tra Unione degli industriali di Alessandria e
Fondazione Centro di Orientamento Scolastico e Professionale di
Alessandria per stage di neolaureati (Alessandria, 4 ottobre 1996)

Unione di Cuneo
Convenzione tra Provveditorato, Unione di Cuneo, Associa-

zione degli Artigiani e Provincia (Cuneo, 5 novembre 1996)

Assindustria Ferrara

Protocollo di intesa tra Provveditorato agli studi e Unione degli industriali della Provincia di Ferrara per la realizzazione di esperienze formative scuola-lavoro (Ferrara, 1993)

Assindustria Firenze

Convenzione quadro tra Provincia, Comune, Provveditorato e Assindustria (Firenze, 15 novembre 1995)

Unione di Torino

Convenzione quadro tra Corfui (Consorzio per la ricerca e la formazione universitaria) e Unione industriale di Torino (Torino, 28 marzo 1996)

Assindustria Udine

Convenzioni tra l'Assindustria Udine e quattro scuole della provincia (Udine, febbraio 1997)

4. Protocolli su argomenti diversi

Assindustria Mantova

Protocollo d'intesa tra Consorzio Network.Mantova.it e ITIS «Fermi» per l'utilizzo e la diffusione della rete Internet nella provincia.

PUBBLICAZIONI REALIZZATE NELL'AMBITO DELLA COLLABORAZIONE
MPI/CONFINDUSTRIA

- Brochure sui Progetti operativi «L'industria per la scuola»
- AA.VV. «Scuola e industria. Innovazione didattica nella scuola secondaria superiore», ed. Sipi, 1991
- AA.VV. «Sportello orientamento», ed. Sipi, 1992
- a cura di R. DI NUBILA e L. BOBBA «Progettiamo per la scuola», ed. Sipi, 1993

- Studi e documenti degli Annali della PI, «Il sapere minimo sull'utilizzo delle tecnologie nella didattica», n. 65, 1993
- AA.VV. «La produttività intellettuale come vantaggio competitivo», ed. Sipi, 1993
- AA. VV. «Cultura dello sviluppo e politica delle risorse umane», ed. Sipi, 1993
- a cura di R. DI NUBILA, «Lo stage formativo», ed. Sipi, 1995
- AA.VV. «La qualità nella scuola», Annali della P.I., n. 1-2, 1995
- Confindustria «Convention nazionale dei responsabili formazione delle Associazioni industriali», febbraio 1995
- Ministero Pubblica Istruzione «La formazione post diploma», novembre 1995
- AA.VV. «L'impresa per i giovani», ed. Sipi, 1996
- Confindustria «Giovani, formazione, lavoro», marzo 1996
- Confindustria, «Orientagiovani» novembre 1996.

INTESE TERRITORIALI PER LA QUALITÀ

Città/Enti promotori

Avellino

Provveditorato agli studi – Regione – Comune – IRRSAE – Camera di commercio – Associazione industriali – Confesercenti – Associazioni sindacali (GILDA, CGIL, CISL, UIL) – ACLI – FORM (Banca popolare d'Irpinia) BULLSUD

Cagliari

Provveditorato agli studi – Provincia – Regione – Intersind – Associazione industriali – Telecom

Caltanissetta

Provveditorato agli studi – Provincia – Associazione industriali

Chieti

Provveditorato agli studi – Provincia – Associazione industriali della provincia di Chieti – FINSIEL – Fondazione Cassa di Risparmio della provincia di Chieti – Telecom

Cosenza

Provveditorato agli studi – Comuni di: Cosenza, Rogliano, Castrolibero e Amantea – Provincia – Cassa di Risparmio – Camera di Commercio – Assindustria

Foggia

Provveditorato agli studi – Provincia – Associazione industriali

Genova

Provveditorato agli studi – Associazione Industriali – Intersind

Mantova

Provveditorato agli studi – Provincia – Associazione industriali

Milano

Provveditorato agli studi – Provincia – Assolombarda

Padova

Provveditorato agli studi – Provincia – Associazione industriali – Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura

Potenza

Provveditorato agli studi – Comune – Provincia – Regione – Associazione industriali – IRRSAE

Roma

Provveditorato agli studi – Comune – Regione – Provincia – Assicredito – Confindustria – Intersind Lazio – IRI – IRI Management – Unione industriali romana – Consorzio d'istituti «Scuola lavoro»

Terni

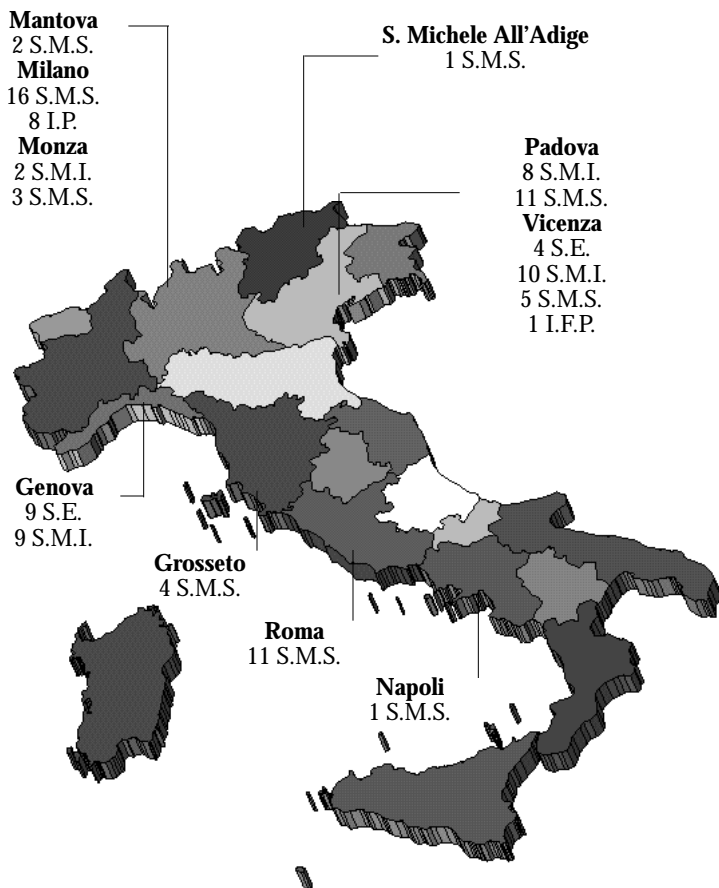
Provveditorato agli studi – Comune – Provincia – Associazione industriali – CARIT

Vicenza

Provveditorato agli studi – Comune – Provincia – Associazione industriali – Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura

**DIFFUSIONE DEL
«PROGETTO QUALITÀ NELLA SCUOLA»
FINO AL 1995**

[Scheda 1]



S.M. Scuole Materne
S.E. Scuole Elementari
I.P. Istituti Privati

S.M.I. Scuola Media Inferiore
S.M.S. Scuola Media Sup.
I.F.P. Istit. Formazione Prof.

PROGETTO NAZIONALE QUALITÀ NELLA SCUOLA

[Scheda 2]

Ministero Pubblica Istruzione

GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO QUALITÀ

*I Poli Nazionali e le Reti
del Sud*

- Potenziare le capacità organizzative e formative delle singole scuole
- Valorizzare il pieno utilizzo delle risorse disponibili

Area Centro Sud

*Roma
Reti Sud
Cagliari
Chieti
Cosenza*

- Promuovere una cultura del servizio
- Sviluppare una professionalità di programmazione, gestione e controllo dei processi formativi ed organizzativi per gli operatori

Area Nord Est

LA STRUTTURA DEL PROGETTO QUALITÀ

*Vicenza
Mantova
Padova
Reti Sud
Avellino
Potenza*

- Ministero della Pubblica Istruzione
- Poli Nazionali, Reti Sud, Iniziative Provveditorati
- Gruppi qualità dell'Unità Scolastica
- Formazione di una task-force per il supporto dei Gruppi Qualità dell'Unità Scolastica

Area Nord Ovest

*Milano
Reti Sud
Caltanissetta
Foggia*

- Individuazione delle Scuole
- Realizzazione di progetti di miglioramento nelle scuole che aderiscono al progetto
- Estensioni della Metodologia

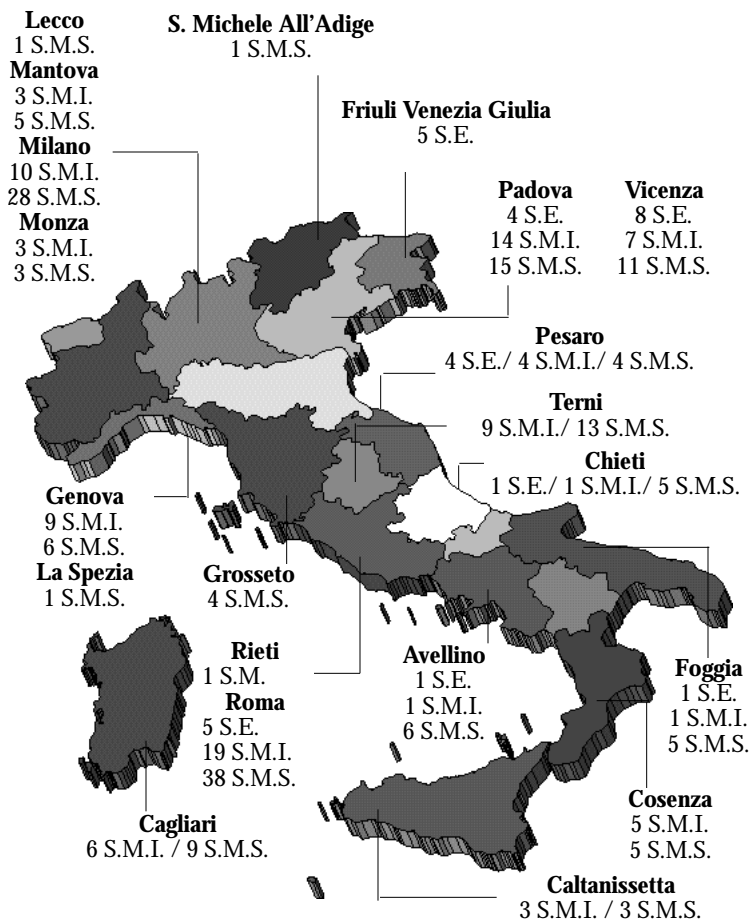
I Provveditorati che aderiscono al Progetto qualità

*Ancona
Avellino
Bari
Belluno
Bologna
Cagliari
Caltanissetta
Chieti
Cosenza
Foggia
Genova
Grosseto
La Spezia
Mantova
Milano
Padova
Perugia
Pesaro-Urbino
Pordenone
Potenza
Rieti
Roma
Taranto
Terni
Torino
Trento
Udine
Vicenza*

- Adesione al progetto da parte degli Organi Collegiali
- Formazione Iniziale del Gruppo o dei Referenti
- Analisi dell'erogazione del servizio scolastico
- Scelta dell'intervento da effettuare
- Progettazione dell'intervento
- Standardizzazione e generalizzazione

DIFFUSIONE DEL "PROGETTO QUALITÀ
NELLA SCUOLA"
FINO AL 1995-1997

[Scheda 3]



Sono state effettuate, da parte di ciascun componente della task-force nazionale, 240 ore di seminari di aggiornamento-formazione; molte di queste ore sono state di ricerca, in quanto i docenti hanno partecipato attivamente all'elaborazione e alla progettazione degli interventi.

Ciascun operatore dei Gruppi Qualità delle singole scuole interessate al Progetto ha effettuato 68 ore di aggiornamento-formazione teorico-pratica.

L'aggiornamento-formazione ha rappresentato un momento altamente significativo ed importante per la crescita professionale dei partecipanti. Infatti, riconoscere i bisogni formativi, progettare la formazione, programmare e controllare l'attività didattica, organizzare i fattori che concorrono alla produzione del servizio, attuare le condizioni per cui esso possa essere erogato in maniera efficace, sono diventati patrimonio consolidato della loro professionalità.

Inoltre, a Roma, sono stati tenuti due seminari di aggiornamento per capi di istituto delle scuole di ogni ordine e grado (nel maggio 1995 e nell'aprile 1997) per far conoscere le linee fondamentali del Progetto e il ruolo importante del dirigente scolastico, in una scuola impegnata nel percorso della Qualità, nel promuovere una collegialità molto partecipata e democratica e nel sostenere la motivazione. In particolare, tale ruolo diventa essenziale quando l'apprendimento dei metodi consente alla scuola di affrontare scelte strategiche e quando essa stessa è in grado di costruire il proprio sistema qualità.

PUBBLICAZIONI

In linea con gli obiettivi e le indicazioni che la Direttiva n. 209 del 15/6/95 individua a sostegno del Progetto Qualità è stato

pubblicato, presentato al Forum della P.A. e diffuso un volume sulle esperienze per il miglioramento della Qualità nella scuola superiore ed è in via di pubblicazione quello relativo alle scuole medie di primo grado.

Tale raccolta ha lo scopo di documentare alcune esperienze delle scuole che hanno attivato interventi di miglioramento della qualità di specifici aspetti della propria attività. Rappresenta, anche, un utile mezzo di diffusione e di informazione tra quelle istituzioni scolastiche che ancora non hanno avuto modo di partecipare al Progetto.

Si sono tenuti, a livello locale e nazionale *dodici* convegni organizzati e gestiti dai responsabili dei Poli, dell'Amministrazione centrale e periferica, degli Enti locali e del mondo imprenditoriale. Tutti questi convegni hanno confermato la validità di una alleanza tra Istituzioni, Istituti scolastici e mondo imprenditoriale, finalizzata ad estendere le iniziative progettuali a favore della qualità nella scuola in tutto il territorio nazionale.

Oltre ad una presentazione ed analisi di quanto realizzato in termini di nuova professionalità e di prodotto, è emerso l'auspicio a sviluppare un ulteriore approfondimento e confronto tra le diverse realtà e componenti della società sulle principali problematiche che investono oggi la scuola e che richiedono, in modo pressante, l'avvio di un concreto processo di rinnovamento e trasformazione del nostro sistema di istruzione e formazione.

Inoltre, è emersa una pressante e convinta richiesta di allargamento delle iniziative qualità ad altre scuole e, in particolare, anche in realtà territoriali che ancora non hanno partecipato al Progetto.

DATA	SEDE	TITOLO DEL CONVEGNO
9/3/1994	Roma (Sede della Conf.)	Il Progetto «Qualità della scuola», 3 anni di esperienza in 100 scuole italiane
15/11/1995	Roma (Teatro Argentina)	«Scuola, Istituzione e Imprese per la qualità al servizio scolastico
11/3/1996	Milano	Assolombarda per una scuola di qualità
28/11/1996	Roma (Sede del CNEL)	I cinque cerchi della qualità nella scuola
20/1/1997	Genova	Scuola e impresa per la qualità del servizio formativo

10/13/1997	Bologna (Fiera del Libro)	9/3/1994 Tre giornate di convegni e seminari
18/4/1997	Castiglione/Mantova	Autonomia per progettare la qualità
6-10/5/1997	Roma (Forum P.A.)	Organizzazione di uno stand sulla qualità della scuola. Convegno su: Autonomie scolastiche e autonomie locali. Convegno su: Il progetto qualità nella scuola a sostegno dell'autonomia. Convegno su iniziative e qualità nella scuola – Una realtà in evoluzione.
30/5/1997	Avellino	Progetto «Qualità nella scuola»: Bilancio dell'attività provinciale, problemi e prospettive
31/5/1997	Potenza (Castello di Logopesole)	Esperienze a confronto per il miglioramento della qualità nella scuola
5/6/1997	Mantova	Progetto «Qualità nella scuola»: Bilancio dell'attività provinciale, problemi e prospettive
10/6/1997	Padova (Lic. Artist. «A. Modigliani»)	La scuola verso un sistema qualità

PROSPETTIVE DEL SISTEMA NAZIONALE PER LA QUALITÀ

[Scheda 6]

COORDINAMENTO NAZIONALE INSISTENTE PRESSO IL MINISTERO

Ministero
Pubblica Istruzione

Protocolli d'intesa

Svolge compiti di indirizzo, programmazione generale, supporto controllo e valutazione, definisce, inoltre, la «mission» e le priorità del sistema e dei servizi territoriali, elabora e segnala modelli organizzativi di riferimento e criteri guida per l'attivazione del progetto, la fornitura di servizi alle scuole e la definizione delle collaborazioni con altri soggetti istituzionali, stabilisce le assegnazioni delle risorse ai servizi territoriali ed emana le disposizioni amministrative necessarie per la loro gestione, ecc.

SERVIZI TERRITORIALI

Provveditorato
agli Studi

Comitati d'Intesa

Attuano gli interventi definiti dai comitati di intesa a livello locale, nell'ambito degli indirizzi e delle priorità indicati, dal coordinamento nazionale, si avvalgono del personale eventualmente assegnato, delle collaborazioni di altro personale delle scuole dell'area di competenza e delle risorse e collaborazioni messe a disposizione dai comitati di intesa.

UNITÀ SCOLASTICA

Comitato di
Indirizzo

Gruppo Qualità

Sotto la guida del preside, realizza le indicazioni del consiglio di istituto, nell'ambito degli indirizzi e delle priorità fissati dal coordinamento nazionale, si articola in un comitato di indirizzo per la qualità e in uno o più gruppi di lavoro per la qualità, si avvale dei servizi offerti dal servizio territoriale o di altre risorse autonomamente reperite.