

**Dipartimento dell'educazione, della cultura e dello sport  
Area 5 "Gestione delle risorse umane"**

## **Avvertenza**

**Il presente documento è stato elaborato dall'Area 5 ed è attualmente all'esame del Dipartimento in vista di ulteriori approfondimenti e decisioni.**

**Conseguentemente le proposte formulate non sono ancora operative e la pubblicazione del rapporto si propone di favorire una migliore conoscenza delle analisi in corso.**

# **PROGETTO AMMINISTRAZIONE 2000**

## **Gestione istituti scolastici e professionali Area 5 – gestione delle risorse umane**

### **Rapporto del gruppo di lavoro**

# INDICE

Pagina

## I PARTE

- Introduzione 3
- Fasi dei lavori 4
- Analisi della problematica 5
- Temi di riflessione 5
- Elaborazione del Questionario 6
- Considerazioni sui dati emersi dal Questionario 6

## II PARTE

- Approfondimento dei temi di riflessione
  - Tema 1 (Mobilità, formazione continua docenti e formazione specifica per dirigenti) 9
  - Tema 2 (Valutazione/autovalutazione per il docente, per l'istituto) 15
  - Tema 3 (Autonomia e corresponsabilità nella gestione dell'istituto) 18
  - Tema 4 (Situazione lavorativa: carico annuale, salario, immagine, "clima") 22
- Sintesi dei principi chiave 27
- Apporti esterni 28
- Testi di riferimento 30

## III PARTE

- Allegati
  - Questionario 31
  - Grafici 36

---

*N.B. Le denominazioni professionali utilizzate nel presente rapporto si intendono al maschile e al femminile.*

## Introduzione

Il messaggio 5194 del Consiglio di Stato del 15 gennaio 2002, approvato dal Gran Consiglio, attribuisce ad Amministrazione 2000 il compito di migliorare il funzionamento della scuola ticinese.

Tra le cinque aree di intervento del Progetto A 2000 "Gestione istituti scolastici e professionali", troviamo l'area 5 denominata "gestione delle risorse umane"/GRU che "si prefigge di esaminare e mettere a punto strumenti appropriati per motivare, sostenere e apprezzare l'attività del docente" (cfr. Messaggio cit., pag.4).

Dal glossario di GRU 2000 riportiamo la definizione di "gestione delle risorse umane", vista come "processo articolato e complesso che ha come riferimento le persone -uomini e donne con la loro intelligenza, le loro emozioni, i loro sentimenti, le loro motivazioni- alle quali guardare, attraverso un'ottica di pianificazione, selezione, valutazione e sviluppo e in termini di retribuzione."

La tematica dell'area riguarda gli insegnanti, necessario quindi un approccio specifico rispetto all'impostazione di GRU 2000 (funzionari), vista la particolarità dell'istituzione scolastica.

Coinvolti sono tutti gli istituti, sia cantonali, sia comunali, perché la scuola di ogni ordine e grado è un sistema e come tale deve essere considerato.

A tale proposito è stato creato un gruppo di lavoro che comprendesse rappresentanti dei diversi settori, dal prescolastico al mediosuperiore, al professionale.

### A 2000 - Area 5 - Gruppo di lavoro

|                   |   |   |
|-------------------|---|---|
| Delcò Maria Luisa | Divisione scuola                            | Capoarea                                      |
| Patrice Raimondi  | Divisione scuola                            | Coordinatore del progetto A 2000              |
| Raniero Devaux    | Sezione risorse umane                       | Sezione risorse umane - Progetto GRU 2000     |
| Lori Traversi     | Scuole comunali                             | Conferenza dei direttori istituti comunali    |
| Ermanno Maspoli   | Scuola media                                | Conferenza dei direttori di scuola media      |
| Rocco Sansossio   | Liceo cantonale                             | Conferenza dei direttori delle SMS            |
| Gianmarco Petrini | Ufficio della formazione<br>socio-sanitaria | Divisione formazione professionale            |
| Pierfranco Nova   | Scuola di diploma                           | Conferenza dei direttori Scuole professionali |
| Luisa Canonica    |   | Conferenza cantonale dei genitori             |
| Mauro Clerici     | Scuola media                                | rappresentante Federazione docenti ticinesi   |
| Franca Martinoli  | Scuola dell'infanzia                        | rappresentante La Scuola                      |
| Loredana Schlegel | Scuola elementare                           | rappresentante Verifiche                      |

Il gruppo si è incontrato durante dieci mezze giornate -dal novembre 2002 al maggio 2004- e il 14 settembre 2004 per la discussione del rapporto finale.

Questi incontri sono stati completati da apporti di esperti, su alcuni temi specifici.

Inoltre il capoparea del gruppo si è incontrato con:

- il responsabile delle risorse umane di un ente bancario
- il responsabile delle risorse umane di RTSI
- la direttrice di un Dipartimento SUPSI.

### **I lavori hanno visto diverse fasi.**

*Novembre 2002/giugno 2003*

- I Brainstorming sulla problematica con diverse angolazioni, viste le differenti realtà per ogni membro del gruppo
- II Ricerca di elementi condivisi, che possano costituire dei punti forti di approfondimento
- III Elaborazione di un questionario che sia di supporto alle riflessioni del gruppo

*Settembre 2003/maggio 2004, rispettivamente settembre 2004*

- IV Considerazioni su quanto emerso dai principali dati dei questionari (ca. 400 distribuiti, 223 rientrati)
- V Lavori in sottogruppi (4 gruppi di 3 persone) per tentare alcune proposte operative

Tema 1

MOBILITÀ, FORMAZIONE CONTINUA DOCENTI E FORMAZIONE SPECIFICA PER DIRIGENTI

Tema 2

VALUTAZIONE/AUTOVALUTAZIONE PER IL DOCENTE, PER L'ISTITUTO

Tema 3

AUTONOMIA E CORRESPONSABILITÀ NELLA GESTIONE DELL'ISTITUTO

Tema 4

SITUAZIONE LAVORATIVA: CARICO ANNUALE, SALARIO, IMMAGINE, "CLIMA"

- VI Discussione del rapporto per il DECS (Gruppo presieduto dal direttore DECS)

## **I Brainstorming sulla problematica con diverse angolazioni, viste le differenti realtà per ogni membro del gruppo**

Per prima cosa si definisce il campo d'azione dell'area 5 ("gestione delle risorse umane") che si situa fra "la definizione dei compiti dell'istituto scolastico" (area 1) ed il "monitoraggio del sistema scolastico", oggetto di studio e di ricerca sul territorio dell'area 4.

Il referente maggiore è l'istituto cantonale, ma occorre dedicare particolare attenzione alle scuole comunali.

Il piano di lavoro proposto consiste nel considerare la realtà esistente, i progetti/le esperienze già svolti/e negli istituti per giungere all'elaborazione di proposte concrete per "motivare, sostenere e apprezzare l'attività del docente".

Per iniziare si prende atto delle modalità d'azione usate dal progetto GRU, attinente alla gestione delle risorse umane rivolta ai funzionari del Cantone.

Difficile è "trasferire" un modello in ambito scolastico, vista la complessità del sistema scuola e del ruolo dell'insegnante oggi.

La tematica è delicata, l'oggetto dell'area è dibattuto nelle sue diverse implicazioni e merita di essere attentamente considerato e approfondito.

*"È in gioco, piuttosto, l'esigenza di garantire condizioni di rispetto delle regole di un dialogo sociale fondato su principi condivisi. In tal senso, la percezione di non equità oltre a produrre effetti demotivanti rappresenta un campanello d'allarme circa la sussistenza delle condizioni di dialogo."*

Citazione da "Guido Sarchielli, *Psicologia del lavoro*", Ed. il Mulino, pag. 184

## **II Ricerca di elementi condivisi, che possano costituire dei punti forti di approfondimento**

Dai vissuti dei membri del gruppo nei vari ambiti scolastici e di funzione, nascono molteplici input che portano a sottolineare alcuni punti forti.

I temi evidenziati possono essere fattori interagenti per una costante motivazione verso l'attività professionale nei diversi settori.

1. La *formazione* continua per i docenti (con tempi e modalità diverse) posti quotidianamente di fronte alla complessità del ruolo.
2. La formazione specifica per direttore d'istituto, tenendo in considerazione i molteplici compiti che la Legge della scuola gli attribuisce.
3. Il ruolo dell'Istituto all'interno del sistema scolastico, con particolare accento verso il tipo ed il grado di *autonomia* fattibile (*nota: questa tematica è sviluppata dall'area 1*).
4. Una diversa e maggiore *corresponsabilità* nella gestione stessa dell'Istituto, considerato come "ambiente con una cultura da costruire, negoziare, praticare, vivere".
5. I criteri di assunzione del dirigente scolastico in base a *competenze* pedagogiche, di leadership ecc.
6. Una reale possibilità di *mobilità* durante il curriculum professionale (mobilità geografica da una sede ad un'altra dello stesso grado; mobilità da un settore ad un altro).

7. Autonomia significa responsabilità, corresponsabilità ed anche *valutazione*:
- 7.1. per l'insegnante (autovalutazione)  
per l'insegnante (valutazione dall'esterno)
  - 7.2. rivolta all'Istituto (valutazione interna)  
rivolta all'Istituto (valutazione esterna)

### **III Elaborazione di un questionario che sia di supporto alle riflessioni del gruppo**

I temi del questionario toccano gli aspetti-chiave evidenziati al capitolo 2.

L'assenza di riferimenti, sia teorici, sia operativi, legati alla gestione delle risorse umane/docenti ha portato all'elaborazione di uno strumento di lavoro (vedi allegato) quale "sostegno" alle idee scaturite durante gli incontri, in altre parole quale strumento di confronto con le ipotesi del gruppo.

Il progetto da diffondere -attraverso i membri del gruppo- ad alcune sedi scolastiche ed agli altri entri rappresentati è discusso a più riprese con modifiche, aggiunte, riformulazioni.

Il testo definitivo è distribuito in ca. 400 copie ed è compilato nel periodo maggio-giugno 2004. (In funzione della versione definitiva si è svolto un pre-test su un numero ristretto di operatori).

Il questionario non ha pretesa di "scientificità": è uno strumento di lavoro, non elaborato da ricercatori.

Non ha pretese di "rappresentatività" per la totalità del corpo insegnante (dalla scuola dell'infanzia alle scuole professionali): la scelta di "raggiungere" un gruppo ridotto è motivata soprattutto dalla considerazione precedente.

Le interpretazioni presentate nella sintesi costituiscono un documento interno.

Le linee di tendenza emerse sono una base per l'approfondimento di alcuni temi ritenuti prioritari e soprattutto per le proposte operative scaturite.

### **IV Considerazioni su quanto emerso dai principali dati dei questionari (ca. 400 distribuiti, 223 rientrati)**

I questionari diffusi attraverso i membri del gruppo di lavoro sono stati 435: quelli rientrati 223, pari al 51%; i destinatari sono stati per la maggior parte insegnanti dei diversi settori coinvolti.

Richiamate le considerazioni fatte nel precedente punto a proposito dello strumento, possiamo dire che sono uscite delle **linee di tendenza** che hanno confermato come i punti chiave elaborati dal gruppo di lavoro assumano una parte preponderante per migliorare la gestione delle risorse umane docenti.

In sintesi:

A Utile/indispensabile la formazione continua dell'insegnante, ma in parte con modalità da cambiare.

- B Necessario cambiare i criteri di assunzione del dirigente scolastico, affinché si disponga di persone formate, con competenze organizzative, pedagogiche e di leadership (ma attenti - è sottolineato più volte - a non far diventare la scuola un'azienda).
- C Un aspetto forte scaturito è quello legato alla corresponsabilità dell'insegnante nella gestione dell'istituto; più dell'80% lo ritiene un fattore motivante (considerando anche necessaria un'autonomia organizzativa dell'istituto, in via prioritaria e secondariamente anche pedagogica).
- D Altro aspetto motivante e legato alla formazione continua, l'opportunità di una mobilità verticale per l'insegnante (che di conseguenza mette in discussione parecchi elementi correlati).
- E Formazione continua, autonomia, competenze del dirigente d'istituto portano necessariamente al tema della valutazione/autovalutazione. La riflessione autovalutativa per l'insegnante è sentita come una forte necessità.  
Anche per l'istituto, quasi la totalità vede con forte necessità l'autovalutazione come momento di crescita per "clima e cultura" fatta all'interno dello stesso.

Riportiamo alcune osservazioni tratte dai questionari.

*"L'autonomia pedagogica va bene, ma a condizione che il quadro di riferimento dei programmi disciplinari, di che cosa debba intendersi quando si parla di "progetto", ecc. sia chiarissimo e correttamente interpretato. Solo a queste condizioni l'autonomia diventa un plusvalore, altrimenti totalmente cresceranno scuole a "velocità" diverse." (dir. medio)*

*"Ritengo che un'adeguata formazione continua sia la condizione indispensabile perché quella dell'insegnante sia una professione di alto profilo, caratterizzata da rinnovamento e qualità." (isp. scolastico)*

*"La formazione continua non dovrebbe tener conto solo di temi disciplinari ma anche di temi utili all'evoluzione personale." (doc. scuole profess.)*

*"Deve essere maggiormente valorizzata l'autoformazione." (doc. scuole profess.)*

*"La formazione continua è tutta da inventare e, per recuperare l'obiettivo, dovrà essere obbligatoria." (dir. medio)*

*"Entrambi gli aspetti, autovalutazione e valutazione esterna, sono importanti. Ritengo che il primo abbia un maggior valore per i docenti in riferimento al proprio benessere e alla qualità dell'esperienza formativa. Il secondo dovrebbe invece riguardare maggiormente i bisogni dell'istituzione." (isp. scolastico)*

*"Ritengo molto importante una pratica riflessiva sul proprio operato continua." (doc. scuole comunali)*

*"Credo che sia fondamentale che ogni insegnante possa sapere il proprio grado di prestazione." (dir. istituto profess.)*

*"La gestione delle risorse umane non dovrebbe comunque diventare un'operazione tecnica manageriale, va inserita nel quadro più vasto dei cambiamenti sociali che si ripercuotono*

sulla scuola; quale tipo di "sapere"? per quali studenti? ecc. differenziando i vari livelli e settori. Dall'analisi e dalle risposte dipenderà anche il ruolo, nuovo o diverso, che si può o si vuole dare agli insegnanti, ai responsabili e agli istituti, dando sostanza concreta a termini altrimenti vuoti (o ideologici) come "autonomia", "mobilità", "responsabilità", ecc." (doc. scuole profess.)

"Trovo molto importante che ai nuovi arrivati venga affiancato un responsabile di sede nei primi mesi lavorativi." (doc. scuole profess.)

"I temi in discussione sono importanti ma anche difficili. Personalmente ritengo indispensabile:

- che la scuola miri in alto, quindi
- che i docenti siano molto preparati e lavorino il più e meglio possibile dentro le aule, trasformandole sempre più in laboratori in cui si costruiscono cultura e competenza e sempre meno luoghi di esercitazione di automatismi;
- che l'istituto costruisca una sua cultura, che permetta a tutti di muoversi con coerenza al suo interno, che non perda mai di vista il quadro di riferimento cantonale: tutte le scuole del Cantone devono essere buone prima di tutto.

Credo che la chiave di volta sia un'offerta di formazione continua estesa a tutti e obbligatoria, che faccia quindi parte integrante del lavoro. Solo in questo modo i cambiamenti potranno avvenire realmente. Data questa premessa anche le procedure di valutazione (interna e esterna) potranno essere messe in atto e essere davvero utili." (dir. medio)

"È il progetto politico che ispira la scuola (ed è questo che bisognerebbe discutere); le domande –non tutte- identificano forse i mezzi e le misure per realizzarlo." (doc. scuole medie sup.)

## **V Lavori in sottogruppi (4 gruppi di 3 persone) per approfondire alcune linee di tendenza emerse e tentare alcune proposte operative**

L'approfondimento dei temi nei sottogruppi ha privilegiato un settore piuttosto che un altro, a dipendenza del vissuto dei membri nei vari ambiti scolastici.

### **Tema 1**

## **MOBILITÀ, FORMAZIONE CONTINUA DOCENTI E FORMAZIONE SPECIFICA PER DIRIGENTI**

### **A. Premessa**

Le linee di tendenza scaturite dallo strumento-questionario hanno evidenziato queste tematiche come un punto forte per una valorizzazione delle risorse umane.

Per la totalità degli insegnanti la formazione continua è ritenuta utile, per molti indispensabile, ma in parte con modalità da cambiare.

Anche la formazione specifica per il dirigente (direttore d'Istituto/Ispettore scolastico) è molto utile, ma da potenziare e spesso da sviluppare diversamente.

I questionari hanno messo in rilievo che la mobilità e la formazione continua dei docenti e dei dirigenti sono fondamentali per migliorare la situazione a livello di gestione del personale.

*"... nella maggioranza delle situazioni ci sono ben altri fattori in gioco: l'assenza di opportunità, le scarse competenze, le condizioni di lavoro alienanti e passivizzanti, la presenza di dirigenti incapaci di gestire al meglio le risorse umane, una cultura organizzativa autoritaria e fondata sullo sfruttamento rapido delle risorse (comprese quelle umane) e su risultati a breve termine ecc." (Sarchielli, op. cit., pag. 184)*

### **B. Considerazioni generali**

Per operare un cambiamento bisogna valorizzare il modello delle competenze e segnatamente occorre una lettura nuova della realtà scolastica che per sua tradizione si è concentrata e ancora si concentra sull'acquisizione di una parte delle risorse: soprattutto i saperi e in parte i saper essere quale dimensione educativa.

Alla scuola si chiede di educare, di istruire, di far fronte ai nuovi bisogni emergenti: "Va quindi riprecisato il campo d'intervento della scuola e, di riflesso, dei suoi operatori, nell'intento di definire meglio i compiti educativi e formativi, la collocazione delle attività scolastiche e parascolastiche, le responsabilità organizzative e di conduzione" (Linee direttive 2004-2007, p. 30).

I docenti di ogni settore scolastico devono avere quindi un buon bagaglio di competenze (non limitate al solo sapere) che sono le risorse personali necessarie allo svolgimento dei compiti e dei ruoli lavorativi.

Dovrà quindi essere riesaminato lo statuto del docente; in effetti l'attuale normativa "non valorizza sufficientemente la diversità che contraddistingue l'onere del docente (insegnamento, attività di conduzione, aggiornamento, ecc.) nei nuovi contesti in cui è chiamato ad operare"(Linee direttive 2004-2007, p. 35).

Il concetto basato sulle competenze mina alla base la gerarchia delle scuole, mina alla base il modello piramidale, perché le prestazioni del docente in ogni settore devono essere allo stesso modo elevate.

Al momento attuale non si valuta la qualità e la quantità delle prestazioni del docente, ma si considera unicamente in quale settore sono erogate, tenendo calcolo solo del "sapere".

Perché i docenti della scuola media, del settore professionale devono avere meno competenze dei docenti liceali?

Perché devono essere pagati di meno?

Altro esempio:

Perché le docenti di scuola dell'infanzia lavorano 31 ore, hanno la stessa formazione di base dei docenti di scuola elementare e il loro stipendio è più basso?

Con quale grado di trasparenza e di correttezza possono essere mantenute queste differenziazioni?

## **Tema: mobilità**

La disparità di trattamento mina alla base la mobilità.

La mobilità al momento attuale è vista negativamente in quanto prevale la visione del trasferimento del problematico.

Le Scuole invece dovrebbero scambiarsi il personale, i docenti insegnare nell'iter più consono alle loro competenze: sarebbe utile per un docente della scuola media insegnare temporaneamente nelle scuole sbocco e viceversa, per un docente della Scuola di diploma insegnare nelle scuole sanitarie e viceversa.

Con una mobilità a tutto campo si possono progettare e creare le condizioni lavorative per il singolo docente più significative, più adatte e quindi più attraenti.

## **C. Proposte operative**

1.1 Il sottogruppo ha cercato di tentare alcune proposte realizzabili (e qualcuna difficilmente realizzabile in rapporto all'attuale contesto in cui deve operare la scuola) anche con l'obiettivo di permettere mobilità al corpo insegnante, soprattutto del settore comunale, maggiormente penalizzato.

Per favorire la mobilità verticale dalla scuola elementare alla scuola media, proponiamo un iter che valorizzi il modello delle competenze acquisite attraverso la pratica professionale sul territorio.

- Docente SE con un riconoscimento del lavoro svolto sul campo (preavviso congiunto Ispettore scolastico/direttore d'Istituto).
- Un anno con alcuni moduli specifici per aree disciplinari (e differenziati a seconda dell'insegnante) da seguire presso l'Alta Scuola Pedagogica/ASP, visto come formazione "en cours de route".

- Certificazione che dovrebbe comprendere le certificazioni dei moduli ed un dossier finale legato ad un progetto didattico da svolgere nella scuola media, da discutere con una speciale commissione (membri: ASP e dirigenti scolastici).
- Al primo anno di attività nel settore medio è da prevedere un accompagnamento sottoforma di tutorato o coaching che possa confermare (o meno) la certificazione ottenuta.

- a) Per il "passaggio" da docente di scuola dell'infanzia a docente di scuola elementare (o viceversa), la struttura della nuova ASP prevede già tale possibilità con la frequenza di un anno, ai fini dell'ottenimento della doppia patente.
- b) Il "passaggio" dal settore medio a quello professionale avviene già con l'obiettivo di conoscere la realtà del settore professionale in un'ottica di miglioramento della continuità educativa.

1.2 Un'altra proposta, molto semplice, ma che potrebbe essere di "orientamento" verso la mobilità e di forte stimolo per la continuità educativa.

- Passare 1-2 mesi in una classe di diverso settore per una prima conoscenza del settore che precede o che segue.
- Concordare le modalità di presenza a seconda dell'Istituto, per non ostacolare l'andamento dell'anno scolastico.
- Considerare il breve periodo come un'"immersione" con allievi di altre età ed esigenze.

- a) Questa possibilità non implica certificazione.
- b) Un mese dovrebbe essere considerato congedo pagato.

## **Tema: La formazione dei dirigenti**

La modalità di nomina dei dirigenti scolastici, attualmente in vigore, promuove docenti a funzionari senza che vi sia preparazione al ruolo. In pratica il dirigente scolastico spesso si trova, dall'oggi al domani, a dover svolgere compiti, ad affrontare problemi, completamente diversi da quelli per i quali è stato formato.

Dai questionari emerge, in modo chiaro, la necessità di avere dirigenti preparati e in continuo aggiornamento, che sappiano comunicare e gestire progetti, oltre che amministrare nel migliore dei modi.

### **C. Proposte operative**

Se dovesse rimanere invariata la procedura per la nomina dei funzionari dirigenti, il gruppo sceglie una formazione, successiva alla nomina, di qualità, che sappia rispondere a precise esigenze attraverso:

2.1 L'organizzazione di un ciclo di incontri (seminari, corsi, ...) di formazione/aggiornamento che tenga conto dei seguenti aspetti:

- pedagogici
- amministrativi (aspetti giuridici, contabili, ...)
- delle risorse umane (gestione del personale, degli istituti, dello stress, ...)
- di progetti e decisioni
- legati alla valutazione

Il ciclo (quadriennale, ad esempio) dovrebbe essere proposto ai dirigenti (direttori, ispettori) di tutti gli ordini scolastici.

L'importante offerta attuale del "Master/Certificato in gestione della formazione per responsabili di istituzioni formative" è stata accolta dai direttori di scuola media, da tutti i direttori delle scuole professionali e da un piccolo gruppo di direttori delle scuole comunali.

Tutti i dirigenti dovrebbero avere la possibilità di scegliere un determinato numero di corsi del ciclo (3 su 5, ad esempio) per colmare il loro divario di competenze.

Principali enti/istituti da coinvolgere: Università della Svizzera Italiana/USI, Alta Scuola Pedagogica/ASP, Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires/CROTCEs, Istituto Svizzero di Pedagogia per la Formazione Professionale/ISPFP, Centro di Formazione e Sviluppo dell'Amministrazione cantonale/CEFOS. Da tenere in considerazione anche le offerte della zona insubrica.

I costi dovrebbero essere assunti dallo Stato, eventualmente dai comuni per i direttori SI e SE.

2.2 La messa in funzione di una piattaforma, sulla rete dello Stato, per una formazione a distanza, al fine di integrare ed allargare la formazione tradizionale con i nuovi media elettronici.

Non solo però strumenti di valutazione o dispense elettroniche. Si dovrebbe affrontare il processo di formazione/aggiornamento almeno a due dimensioni:

- WBT (Web based Training)
- Collaborative Work.

Il WBT si basa sulla progettazione di corsi di autoapprendimento in cui sono coniugate le varie tecnologie multimediali (audio, video, animazioni interattive) applicate ai supporti digitali.

Il Collaborative Work comprende forum, chat, visual classroom ed altri strumenti utilizzati come supporto all'apprendimento.

Si distingue dall'autoformazione per il legame che s'instaura con il tutor/docente: l'insegnamento via Internet prevede momenti "faccia a faccia" con un docente, comunicazioni attraverso la posta elettronica con un tutor e la partecipazione ad aree di discussione.

Il "Progetto Poschiavo" rappresenta un valido esempio di formazione a distanza.

Nel Progetto Poschiavo la formazione è intesa in due modi: la formazione programmata e la formazione indotta.

- La formazione programmata è quella che oltre alle forme di insegnamento in presenza, mette in atto la comunicazione mediata da computer (e-mail, pagine web, teleconferenza, ecc.). In tale categoria rientra il programma di formazione permanente - con corsi di aggiornamento differenziati per la Valposchiavo e per la

Val Bregaglia, i corsi per la formazione di Assistenti di pratica in formazione a distanza, il progetto di maturità professionale in forma modulare, il corso di Webmaster manager.

- La formazione indotta si riferisce alle forme di comunicazione nelle quali singole persone o gruppi di persone s'impegnano, in vari modi, ad affrontare e risolvere problemi, a trasmettere in modo informale informazioni. Fanno parte di tale categoria le attività svolte dai gruppi di progetto e i progetti derivati dal Progetto Poschiavo.

## **Tema: La formazione dei docenti**

Anche con gli allievi bisogna agire sulle competenze, il che vuol dire concepire tutto l'arco della formazione in modo diverso.

In effetti al giorno d'oggi si guardano le competenze per ammettere, selezionare qualcuno e le vecchie norme di qualificazione sono entrate in crisi.

Vi è il tramonto dei parametri standard di misurazione della professionalità (saperi+abilità, certificati una tantum) centrati sulla qualifica formale.

Bisogna ridefinire nell'ottica delle competenze, sistemi di valutazione, programmi di materia, strategie, compiti educativi e formativi: "Dalla scuola dell'infanzia alle scuole del secondario 2 il percorso formativo dell'allievo deve assumere sempre più le caratteristiche di un impegno formativo continuato, impegno che si caratterizza anche con la frequenza di curricoli diversi e di pari dignità, segnatamente nel postobbligatorio" (Linee direttive 2004-2007 p. 31).

## **C. Proposte operative**

- 3.1 A questo proposito portiamo la suggestione del "Portafoglio professionale dell'insegnante" sul modello elaborato nell'ambito del progetto di formazione complementare a moduli per docenti di maturità professionale e adattato in base alle prime verifiche fatte con i direttori delle scuole professionali.

Significato e funzioni di questo strumento sono così riassunti nelle pp. 2-3 del documento del giugno 2000.

*(...) "Sempre più mobilità e flessibilità tendono a caratterizzare la formazione professionale di base e continua sia a livello nazionale sia nel contesto internazionale. Capacità di adattamento ad esigenze nuove, derivanti dai mutamenti della realtà così come dalle innovazioni promosse nei sistemi formativi, richiedono strumenti di gestione e di pilotaggio delle qualifiche che siano maggiormente funzionali rispetto agli strumenti attuali, che per quanto esistenti, sono sovente rigidi, poco trasparenti e poco adatti ad una pianificazione personale e istituzionale della formazione e dell'aggiornamento."*

*(...) "L'idea di un portafoglio professionale personale è di per sé semplice: dotare ogni individuo di uno strumento personale che gli permetta di:*

- a) documentare la propria formazione, le proprie qualifiche e le proprie risorse;*
- b) valutare in modo possibilmente mirato i propri bisogni di qualificazione e riqualificazione e di procedere ad una relativa pianificazione dell'aggiornamento e della formazione continua;*
- c) rendere visibili e trasparenti le proprie qualifiche professionali e le proprie risorse rispetto all'istituzione (datore di lavoro) e al mercato del lavoro."*

*(...) "Il portafoglio così inteso non è uno strumento di lavoro da utilizzare direttamente nella formazione. Esso entra in gioco, da un punto di vista generale, nella gestione*

*dell'istituto e, in particolare, nelle fasi di valutazione e pianificazione della formazione e dell'aggiornamento.*

*Dal portafoglio professionale personale, che in un certo senso sviluppa gli attuali strumenti di certificazione, ci si può attendere un contributo non indifferente allo sviluppo di una cultura della professionalità e della formazione continua."*

3.2 Un punto forte della formazione continua dovrebbe considerare due poli.

- Partire dalle esigenze degli Istituti scolastici e costruire una formazione interna, non dimenticando però l'utilità di scambio tra gli istituti stessi, anche in un'ottica della razionalizzazione delle risorse (umane e finanziarie).
- Partire a livello cantonale con progetti formativi, di fronte a prospettate riforme che toccano la globalità dei settori; importante quindi far precedere la formazione in vista dei cambiamenti. Questo potrebbe fungere anche da motivazione e di corresponsabilità nell'approccio delle riforme (combinare strategie "top-down" e "bottom-up").

3.3 Anche la formazione a distanza (presentata al punto 2.2) può assumere importanza nell'aggiornamento degli insegnanti. Al momento attuale il servizio di aggiornamento dell'Alta scuola pedagogica è carente e non ha sfruttato almeno questa pista che poteva essere vincente.

3.4 Un'ulteriore raccomandazione va nella direzione di rendere più facile e flessibile la partecipazione degli insegnanti a convegni e giornate di studio fuori cantone e nella zona insubrica.

## Tema 2

# VALUTAZIONE/AUTOVALUTAZIONE PER IL DOCENTE, PER L'ISTITUTO

### A. Premessa

Quale premessa alle riflessioni si è fatto riferimento alla situazione esistente nei diversi ordini scolastici, alle esperienze fin qui realizzate, come pure alla notevole documentazione e bibliografia esistenti sul tema. Ne sono scaturite alcune proposte operative, che vengono presentate di seguito.

In particolare sono stati considerati:

- le indicazioni emerse dall'inchiesta fra i docenti compiuta nel giugno 2003;
- le soluzioni e gli strumenti adottati in Italia sul tema della valutazione e dell'autovalutazione degli istituti;
- il rapporto dell'Ufficio studi e ricerche dal titolo "Fotografia di un istituto scolastico, La scuola media di Castione riflette sulla sua realtà istituzionale e pedagogica";
- il lavoro attualmente in corso presso la Scuola media di Tesserete e presso la Scuola media di Chiasso:

### B. Considerazioni generali

*"... la qualità della scuola dipende essenzialmente dalla possibilità di assicurare alla professione di docente individui particolarmente interessati e capaci e di sostenerli nel miglior modo possibile nell'esercizio del loro mestiere. ... Affinché un posto di lavoro nella scuola sia attrattivo, non basta assicurare una retribuzione che regga il confronto con quella di altre professioni: è importante che il lavoro nella scuola sia vissuto come qualcosa di efficace e che abbia un senso, e che le condizioni quadro siano definite in maniera chiara e sicura."*

CDPE, Profilo della professione docente, Tesi, Introduzione, Berna 2003, pag. 5

Negli ultimi decenni si è constatato in diverse parti il progressivo passaggio dalle preoccupazioni legate agli aspetti di equità e di uguaglianza di fronte all'istruzione a quelli riguardanti l'efficacia dell'insegnamento e la verifica dei risultati effettivamente conseguiti per rapporto agli obiettivi fissati.

Tale evoluzione è sicuramente da ricondurre al forte incremento di spesa per l'educazione fatto registrare in tutti i paesi, per cui da un punto di vista della politica scolastica si è ritenuto auspicabile, e in taluni casi obbligatorio (vedi scuole professionali), introdurre dei sistemi di accertamento e di controllo degli apprendimenti.

Il tutto si affianca però allo sviluppo del contesto produttivo e industriale, che ha visto prevalere in modo molto forte nell'ultimo ventennio gli aspetti qualitativi della produzione, con l'introduzione di certificazioni di qualità, poi adattati e adottati in altri settori, come quelli della sanità, del sociale e dell'educazione.

D'altro lato si constata che anche da parte degli attori interessati, vale a dire da parte docenti medesimi e da parte degli istituti di formazione, sono nati spontaneamente negli ultimi anni iniziative e progetti di ricerca volti a meglio conoscere e valutare l'efficacia della propria azione educativa.

Ne è un esempio lo studio già citato realizzato presso la scuola media di Castione, come pure quelli in corso presso le sedi di Tesserete e di Chiasso.

Si tratta di iniziative, seppure parziali e non sistematiche, che hanno tuttavia il pregio di aver creato un humus favorevole all'introduzione di modelli di valutazione.

### **C. Proposte operative**

Una conferma della disponibilità dei docenti a riflettere e ad impegnarsi sulla qualità della scuola è data del resto anche dalle risposte fornite dai docenti che hanno partecipato all'inchiesta condotta nel giugno 2003. Essi ritengono infatti in grande maggioranza di volere una maggiore autonomia organizzativa (73%) e pedagogica (57%) dell'istituto in cui operano, di considerare un incentivo motivante una maggiore corresponsabilità nella gestione dell'istituto (83%), ma soprattutto considerano una forte necessità la riflessione autovalutativa del docente (73%) e ben il 69% di loro vedono come una necessità massima l'autovalutazione d'istituto come momento di crescita per "clima e cultura" fatta all'interno dello stesso.

Per contro i sistemi o le valutazioni effettuate dall'esterno raccolgono molto meno consensi.

Sulla base delle precedenti considerazioni si propone quanto segue:

#### **1. Adottare unicamente elementi o modelli basati sull'autovalutazione**

Le valutazioni esterne sono da evitare in ragione dei costi e dello scarso coinvolgimento delle componenti scolastiche. Le specificità regionali e linguistiche del Cantone impediscono d'altro canto di poter implementare dei modelli o far capo a degli esperti che provengono da realtà scolastiche assai diverse.

Restano riservati evidentemente i settori in cui già oggi si procede con il sistema delle valutazioni centralizzate (ad es. Croce Rossa Svizzera per le scuole sanitarie).

#### **2. L'autovalutazione d'istituto deve essere globale**

Essa deve considerare i pareri espressi dalle diverse componenti della scuola (docenti, genitori, ecc.).

#### **3. L'autovalutazione deve essere periodica**

L'istituto deve porsi in discussione regolarmente (almeno ogni 5 anni).

#### **4. L'istituto procede direttamente all'autovalutazione**

L'autovalutazione è gestita dalla scuola, che può far capo, se ritenuto utile, a consulenti esterni.

Viene considerato indispensabile il supporto/modello del cosiddetto "amico critico".

A giudizio del sottogruppo la realizzazione di questa soluzione comporta i seguenti aspetti **positivi**:

- l'autovalutazione (A.) d'istituto migliora il clima di sede, la qualità dell'insegnamento e permette di verificare i punti critici dell'organizzazione;
- l'A. incentiva il lavoro di gruppo, migliora la relazione fra i docenti e fra i docenti e la direzione, consente al docente di formulare proposte e di ottenere un riscontro sull'attività svolta;
- i costi dell'A. sono sostanzialmente contenuti per rapporto ai risultati ottenibili.

Da notare infine che per l'introduzione sistematica dell'autovalutazione si dovrebbe incentivare lo scambio d'informazioni fra le scuole, in modo da mettere in comune le esperienze effettuate e la documentazione prodotta ("banca dati" presso l'Ufficio studi e ricerche, DECS).

Non va poi dimenticata l'importanza di un'adeguata informazione alla popolazione.

## Tema 3

# AUTONOMIA E CORRESPONSABILITÀ NELLA GESTIONE DELL'ISTITUTO

## A.-B. Premessa e considerazioni generali

*"Secondo Adams (1963) il lavoratore considera in concreto la relazione tra output ovvero i risultati attesi (come stipendio, status, fringe benefits, opportunità di carriera, sicurezza ecc.) e l'input cioè il contributo che egli porta all'organizzazione (espresso in termini di competenza, esperienza lavorativa, tempo, impegno, coinvolgimento ecc.). Tuttavia non è tanto il calcolo oggettivo dei livelli di input e output che può spiegare la spinta motivazionale, bensì il fatto che il lavoratore percepisca il rapporto input/output come equilibrato rispetto a quello: a) di altri colleghi nella stessa condizione; b) di lavoratori assunti come gruppo di riferimento in altri contesti o in alte esperienze precedenti; c) di credenze e rappresentazioni ideali." (Sarchielli, op. cit., pag. 180)*

In merito all'argomento "autonomia e corresponsabilità nella scuola", è utile riprendere il commento al questionario. I punti in oggetto vanno dal 6.1 al 6.3.

### 6.1 Autonomia organizzativa dell'Istituto

Il 73% la desidera, il 10% non la desidera, il 14.5% è indifferente.

### 6.2 Autonomia pedagogica

Il 57% la desidera, il 22.5% non la desidera, il 17.5% è indifferente.

### 6.3 Corresponsabilità nella gestione dell'istituto

L'83% la ritiene un fattore motivante, il 6.5% non la ritiene un fattore motivante, mentre L'11% non risponde.

"In merito a questa tematica abbiamo tentato di interpretare le percentuali di "indifferenza" e di "non risposta". Il dato legato alla autonomia organizzativa proviene per la metà delle risposte dal settore professionale: forse c'è una ragione legata all'organizzazione del settore che deve rispondere a disposizioni federali e quindi non si può trovare un'autonomia" (tratto dal commento del questionario fatto dal capogruppo M.L. Delcò).

Dal questionario risulta chiaro come la maggioranza richieda una maggiore autonomia, fino ad arrivare all'83% di interrogati auspicante una maggior corresponsabilità nella gestione dell'istituto.

Benché l'autonomia dell'istituto sia già oggetto di un'altra area di lavoro di A2000, la parte riguardante il settore delle risorse umane merita un'analisi a parte.

Se si parte da una considerazione dei problemi dei docenti tratti dalla realtà quotidiana, risultano immediatamente chiari aspetti come le relazioni con le famiglie, la gestione degli allievi difficili, la comunicazione non sempre facile fra gli insegnanti e il burnout.

La trattazione di questi aspetti risulta complessa, anche perché la letteratura in materia è a volte frammentaria e molti studi sono tuttora in fase valutativa.

Un aspetto risulta però immediatamente chiaro: la formazione del docente intesa in senso lato e quindi non solo specifica (riguardante la materia di insegnamento) ha un peso enorme. Ad esempio gli studi sul burnout illustrano come gli insegnanti che si aggiornano meno sono i primi a cadere in questa sindrome.

Accanto a questo si aggiunge la volontà di partecipare alla vita e allo sviluppo dell'istituto intesa anche come fattore fortemente motivante.

I punti approfonditi, fortemente correlati, risultano quindi essere i seguenti:

- a) Formazione psicopedagogica degli insegnanti sulla tematica delle relazioni, partendo dai bisogni e dalle difficoltà reali.
- b) Responsabilità della direzione dell'istituto e corresponsabilità nella gestione dello stesso.

**a) Formazione psicopedagogica degli insegnanti sulla tematica delle relazioni, partendo dai bisogni e dalle difficoltà reali.**

I campi di indagine riguardano molti aspetti, il cui approfondimento esula dal contesto del sottogruppo. Tuttavia è possibile citare esempi tratti dalla realtà quotidiana cantonale, che indicano le difficoltà cui vanno incontro i docenti.

Molti sono i fattori che hanno modificato il rapporto fra insegnanti e genitori negli ultimi due decenni e ne hanno influenzato il dialogo che si fa vieppiù arduo. Pensiamo alle relazioni con le famiglie, rese più complesse dalle barriere linguistiche del multiculturalismo e/o ai nuovi frenetici modelli di vita.

*"L'integrazione sociale è una prestazione importante della scuola. Parallelamente alla missione di formazione, esige risorse e energie." (CDPE, Tesi 2, pag. 15)*

Anche la gestione degli allievi difficili ha assunto dimensioni qualitativamente importanti, se solo una situazione può bloccare un'intera classe, con tutte le ripercussioni del caso. Per quanto riguarda la tematica delle relazioni, si auspica un maggior coinvolgimento effettivo da parte della scuola, per abbattere il muro della diffidenza.

Nell'ambito della scuola elementare e della scuola dell'infanzia, l'insegnante a volte non riesce a gestire la situazione, soprattutto quando il genitore è aggressivo.

Se si passa al contesto della scuola media e media superiore, è invece spesso l'insegnante ad essere "aggressivo" e a "sfruttare il suo potere".

Detto in altri termini si può dire che si passa da un ambito affettivo (prescolastico e elementare) ad uno disciplinare (medie e medie superiori).

Si auspicano pertanto degli incontri regolari con le famiglie sui vari argomenti, nonché la creazione di un consiglio di istituto per tutte le scuole.

Anche il burnout degli insegnanti, nel senso di come prevenirlo e come gestirlo, non è da trascurare.

"Friedman (2000) e Pithers (1995) affrontano la questione della prevenzione del burnout, indicando tre livelli sui quali lavorare efficacemente con interventi formativi ad hoc:

- *livello professionale*: organizzazione di workshop che favoriscano l'apprendimento di nuove tecniche d'insegnamento, affrontino casi reali e simulati nel gestire una classe, insegnino a costituire e avvalersi di gruppi di auto-aiuto per condividere esperienze e stress;
- *rapporti interpersonali*: organizzazione di corsi sugli stili d'insegnamento da adottare e da rigettare, workshop su tecniche di stress management (training autogeno, autocontrollo, gestione dei conflitti ecc.) e miglioramento dello stile cognitivo;
- *livello organizzativo*: organizzazione di corsi per l'apprendimento della gestione manageriale di una classe, tecniche di comunicazione interna e di problem-solving,

coinvolgimento degli insegnanti nel processo di decision-making, attivazione di servizi di counselling";  
(abstract dallo studio Getsemani).

## **b) Direzione dell'istituto e corresponsabilità della gestione**

Norberto Bottani (vedi intervento dicembre 2002), parlando dell'autonomia della scuola, sottolineò i rischi insiti in una liberalizzazione di stampo neozelandese: scuola a due velocità, ghettizzazione degli istituti problematici, problema dei finanziamenti, ecc.

La conclusione fu di cercare l'autonomia partendo dal basso e personalizzandola alle esigenze del territorio e del singolo istituto.

Se si analizza un po' più a fondo il problema, appare chiaro come sia auspicabile un maggior coordinamento fra gli istituti, in modo da poter sfruttare meglio le risorse e le esperienze maturate.

D'altro canto l'autonomia scolastica sulla carta è già sufficiente (vedi Legge della scuola, 1990), ma occorre anche incrementare le risorse finanziarie. La situazione è diversa a dipendenza che si tratti di una scuola comunale o di una scuola cantonale.

*"Per assolvere questi nuovi compiti, alla scuola sono messi a disposizione le necessarie risorse umane, finanziarie e logistiche."* (CDPE, Tesi 2, pag. 14)

Un altro punto di cui si sente molto l'importanza è quello della strategia di scelta dei direttori di istituto che, attualmente, riveste un carattere soprattutto politico, mentre sarebbe auspicabile una scelta basata sulle qualità del singolo.

Il direttore dovrebbe avere una solida preparazione nella dinamica relazionale, essere un buon amministratore e soprattutto essere valido dal punto di vista umano (vedi questionario).

## **C. Proposte operative**

- a) Riconoscimento giuridico della assunzione della funzione educativa della scuola nell'ambito della socializzazione e dell'integrazione, con le relative conseguenze.

*"I responsabili politici e i quadri dei dipartimenti devono riconoscere che la professione di docente è oggi impegnativa anche perché le strutture scolastiche non sostengono completamente il lavoro di chi insegna. (...)*

*Il lavoro di un'organizzazione in cui si apprende, come la scuola, è impegnativo e innovativo. Per questa ragione non è soltanto questione di rispetto del lavoro del docente; la sua capacità di gestire il cambiamento rappresenta anche un vero capitale per la società."* (CDPE, Tesi 5, pagg. 26-27)

- b) Riconoscimento giuridico della necessità del confronto e della condivisione delle esperienze.
- c) Maggior coinvolgimento delle famiglie nelle problematiche della scuola attraverso l'assemblea dei genitori per sviluppare la fiducia reciproca.
- d) Mettere a disposizione dei mediatori interculturali.
- e) Dare la possibilità di avere supervisioni con personale competente e specializzato.
- f) Istituire la figura del tutor per problemi di varia natura (come avviene in alcuni dipartimenti della SUPSI).

- g) Rivedere la collocazione sul territorio dei servizi psicologici esistenti (SMP) ed estensione dei servizi tipo SAE (Servizio di Accompagnamento Educativo).
- h) Individuare dei docenti che potrebbero diventare risorsa nella scuola.
- i) Prestare maggiore attenzione alla formazione psicologica degli insegnanti sulla tematica delle relazioni.
- l) Potenziare il sostegno pedagogico con maggiore attenzione agli aspetti comportamentali.

*"I docenti meritano la pubblica considerazione per il lavoro difficile che svolgono, in particolare quello con i giovanissimi e adolescenti di altre culture. Contribuiscono così all'integrazione e alla stabilità sociale, anche se tale compito è complementare rispetto all'incarico primario che è la formazione.*

*I docenti meritano pure la pubblica considerazione per la gestione competente di classi eterogenee. È un compito impegnativo che implica un elevato numero d'ore di lavoro, di gran lunga superiore alla media internazionale." (CDPE, Tesi 6, pag. 31)*

## Tema 4

# SITUAZIONE LAVORATIVA: CARICO ANNUALE, SALARIO, IMMAGINE, "CLIMA"

## A.-B. Premessa e considerazioni generali

### 1.1. La professione del docente

Il Gruppo di Lavoro "Prospettive professionali nell'insegnamento" su mandato della Conferenza svizzera dei direttori cantonali della pubblica educazione (CDPE, vicepresidente l'on. Gendotti) ha elaborato un documento "Profilo della professione docente", riassumendo in otto tesi i contenuti della professione.

Come risulta dallo scritto, per affrontare con efficacia le sfide del futuro è necessaria una scuola di qualità. La qualità della scuola dipende essenzialmente dalla qualità del docente e la qualità del docente da una professione che mantenga la sua attrattiva. "Le/i docenti hanno bisogno di condizioni quadro affidabili (politica), di un ampio margine di manovra (pedagogia) e partner che assicurino il loro sostegno (società), per svolgere i loro impegnativi compiti" (tesi no. 8).

Purtroppo è una affermazione declamatoria, che non trova riscontro nella realtà; infatti l'opinione pubblica (la società) considera il docente un privilegiato.

Che fare per motivare e responsabilizzare il docente? Come valorizzare la sua professione? Come rendere il docente protagonista attivo e partecipe alla vita della scuola? Come sensibilizzare l'opinione pubblica nel rispetto della professione senza pregiudizi e luoghi comuni?

*"... la ricerca di ricavi dal lavoro (la finalizzazione strumentale), il possibile percorso di crescita della carriera, il proprio impegno ad adempiere ad una missione personale e sociale rappresentano le basi per definire non solo un lavoro significativo, ma un accordo di reciprocità tra individuo e organizzazione, una sorta di contratto reciproco che è animato non solamente dalla consapevolezza di diritti e doveri reciproci, ma "dal sentimento di essere cittadini dell'organizzazione, di riconoscersi cioè come una delle componenti fondamentali della sua struttura, di essere parte del suo tessuto connettivo e, soprattutto, di provare orgoglio per la sua appartenenza."* (Quaglino 1999, in Sarchielli, op. cit., pag. 184)

I campi d'intervento sono: l'autonomia dell'istituto, le condizioni di lavoro, la qualità dell'insegnamento. Si tratta, quindi, di definire le condizioni affinché il lavoro all'interno dell'istituto mantenga la sua attrattiva.

Per formulare delle risposte e degli interventi operativi efficaci è opportuno differenziare i vari ordini di scuola: scuole comunali, cantonali, professionali.

Per questo tema il sottogruppo porta esemplificazioni riferite ai licei cantonali.

### 1.2. Autonomia dell'Istituto

Permettere a tutte le componenti della Scuola (direzione, docenti, allievi, genitori) di interagire in modo attivo e partecipe alla vita dell'Istituto.

Se l'autonomia didattica-pedagogica e disciplinare del docente è ampia all'interno di un quadro di riferimento rappresentato dal PQS e più direttamente dal *Piano cantonale degli*

*studi liceali*, l'autonomia nella pianificazione delle attività didattiche è, invece, molto relativa, ancora più ridotta è l'autonomia finanziaria e, praticamente nulla, la gestione del personale. La Direzione e i docenti dovrebbero avere maggiori responsabilità organizzative ed operative e maggior potere decisionale.

La Direzione ha la responsabilità diretta sul personale: scegliere, valutare, controllare, sanzionare e, nel rispetto della normativa, maggiore libertà di intervento sulla retribuzione e sul tempo lavoro.

La Direzione e i docenti hanno la responsabilità finanziaria: indennità di trasferta e per vigilanza esami, per attività didattiche e culturali, arredamento e mobili, materiale d'ufficio e stampati, materiale scolastico, attrezzature didattiche. Attualmente è tutto troppo macchinoso e costoso: i tempi dell'amministrazione sono lenti e le procedure complicate, più si moltiplicano i passaggi da un ufficio all'altro, da un responsabile all'altro e più i tempi si allungano. L'autonomia snellisce, facilita, semplifica, agevola la conduzione dell'Istituto e riduce lo spreco finanziario; infatti troppo spesso si è costretti a rivolgersi a ditte "convenzionate" con l'Ente pubblico in una sorte di monopolio, che scandiscono i tempi di consegna, facendo lievitare i costi (*vedi oggetto Area 2*).

La Direzione e i docenti hanno la responsabilità didattico/pedagogica, culturale: corsi di aggiornamento, conferenze, lezioni, rapporti regolari con il mondo accademico, della formazione e della ricerca, polo culturale per la cittadinanza; arricchimento e contributo al funzionamento di una scuola che ha senso solo come scuola di cultura e che cultura deve produrre in ogni ora di lezione e di attività scolastica.

### **1.3. Condizioni di lavoro**

Le riforme scolastiche nei vari settori hanno rafforzato il sovraccarico di lavoro per il docente. Progettazione dei nuovi programmi con un susseguirsi di riunioni di sede e cantonali; collaborazione e coordinamento per pianificare e realizzare programmi e obiettivi; impostazione pluridisciplinare/interdisciplinare dell'insegnamento con un onere certamente superiore alle ore effettive conteggiate; riunioni per l'assegnazione della nota comune nei settori Arti, Scienze Sperimentali, Scienze Umane; partecipazione ad un elevato numero di Consigli di classe e così via. Tutto ciò si aggiunge agli impegni precedenti e al normale lavoro pedagogico e didattico quotidiano.

Una professione, oltre ad essere sempre più impegnativa, sempre più faticosa, sempre più difficile, non ha "sussulti" di carriera – di regola durante l'intera vita lavorativa insegna nella stessa fascia scolastica – né ha "sussulti" retributivi: raggiunto il massimo degli scatti d'anzianità di servizio, il salario rimane immutato.

Più che utile anche un maggiore riconoscimento ed apprezzamento professionale mediante una mobilità effettiva (*vedi anche Tema 1*).

### **1.4. Conclusioni**

Non è pensabile affidare la realizzazione degli intenti unicamente alla buona volontà dei docenti quando ci si inoltra nel campo specifico della loro professione. Gli obiettivi da raggiungere: creare condizioni di lavoro attrattive (tempo lavoro, salario, clima), eliminare i pregiudizi e i luoghi comuni, responsabilizzare maggiormente nell'ambito didattico/pedagogico e culturale.

Il Gruppo ha il mandato di formulare proposte innovative, che possono mettere in discussione anche l'attuale normativa: spetta a noi, con una grossa componente di

immaginazione e con la convinzione di voler effettivamente proporre, raggiungere i tre obiettivi menzionati.

*"Il mondo politico si preoccupa di garantire condizioni quadro appropriate al lavoro difficile e pieno di responsabilità dei docenti." (CDPE, Tesi 8, pag. 39) "*

## **C. Proposte operative**

### **2.1. Carico di lavoro annuale**

Rilevato come dall'analisi dei questionari rientrati (rilevazione effettuata nel maggio/giugno 2003) si possa dedurre che il tempo di lavoro a carico dei docenti in tutti gli ordini di scuola viene percepita prevalentemente da soddisfacente ad accettabile; vista la particolare situazione degli insegnanti che impone loro tempi di presenza legati alle lezioni, considerato che l'estensione o la riduzione dei tempi di lavoro è di competenza dell'autorità politica, formuliamo le seguenti proposte operative:

- riconoscere quale lavoro straordinario l'insieme delle attività che esulano dall'insegnamento e dalla preparazione delle lezioni (incontri con i genitori, formazione continua, organizzazione di eventi ecc.) al fine di quantificare meglio il tempo dedicato alla scuola;
- separare il computo delle ore di insegnamento dall'attività di preparazione, correzione, allestimento di esercizi e prove al fine di valorizzare l'attività del docente;
- aprire l'insegnamento, nelle scuole comunali, anche a gradi d'occupazione diversi dal 50% o dal 100% (80%, 60%)

### **2.2. Salario**

Dai questionari si rileva come il salario può essere in generale considerato accettabile. Tuttavia la rigidità dell'applicazione del sistema retributivo può portare a manifestazioni di demotivazione. Il salario dei docenti nei diversi ordini di scuola è iscritto nelle seguenti classi di stipendio:

- docente scuola dell'infanzia: classe 22- 24
- docente scuola elementare: classe 25 -27
- docente scuola medie: classe 28 - 30 senza titolo di studio  
classe 29 - 30 con titolo intermedio  
classe 30 - 31 con titolo accademico
- docente/i scuole professionali: classe/i ...
- docente scuola medio superiore: classe 33 –34

Come si evince dalle classificazioni in rassegna, il salario dei docenti aumenta gradualmente con il passaggio all'ordine di scuola superiore e ciò anche di fronte a pari requisiti formali. Si ritiene invece più equa una distribuzione che tenga maggiormente conto delle responsabilità e delle criticità che si presentano nei diversi settori.

Ci sono dei Cantoni che hanno intrapreso questi studi con strumenti appropriati e hanno proceduto quindi alla valutazione delle diverse categorie mediante criteri analitici; occorre tuttavia rendersi conto che si potrebbe rivoluzionare tutto considerato che tali operazioni partono dal presupposto di mantenere intatta la massa salariale. Ne consegue che l'aumento retributivo per una categoria di insegnanti andrebbe a scapito di un'altra.

Un altro fattore critico è costituito dal raggiungimento, in relativamente pochi anni di servizio, del massimo livello retributivo stabilito per la classe di salario di riferimento senza che si possa beneficiare di un ulteriore aumento se non il semplice riconoscimento dell'adeguamento al rincaro. Il problema potrebbe essere risolto con l'elaborazione di un nuovo sistema retributivo in cui gli avanzamenti richiedono percorsi più lunghi e quindi un raggiungimento più lento del massimo previsto.

La figura del docente si caratterizza inoltre per la sua bassa mobilità, in generale il docente entra nel mondo della scuola appena terminati gli studi e conclude la sua attività nello stesso istituto che lo ha accolto al primo impiego.

Risulta pertanto interessante approfondire dei piani di carriera che definiscano le modalità di passaggio da un settore all'altro. Rileviamo comunque, vista la parità dei titoli formali richiesti, che già oggi i docenti di scuola media possono spontaneamente concorrere ai posti di docente di scuola media superiore (vedi Tema 1).

### **2.3. Immagine e clima di lavoro**

Rispetto a questo tema riteniamo di proporre delle soluzioni basandoci sul seguente quesito:

**Come si può, nel contesto attuale, praticare una politica del personale insegnante basata sulla soddisfazione e la motivazione dello stesso?**

Una tale politica può essere messa in pratica su più punti:

- a) l'informazione e il dialogo
- b) il dialogo con le associazioni del personale
- c) la messa in atto di misure di politica del personale realizzabili
- d) Gli insegnanti devono essere informati nel modo più oggettivo possibile sulle decisioni prese e le loro conseguenze. Ciò deve avvenire in modo regolare e con più canali di comunicazione a disposizione.
- e) Una politica del personale compresa ed accettata passa anche attraverso un dialogo permanente con i rappresentanti del personale attraverso incontri regolari fra delegazioni del CdS e le associazioni sindacali.
- f) **La politica del personale non si limita tuttavia a questioni di salario o durata lavorativa; la soddisfazione al lavoro, la motivazione dipendono anche da altri fattori quali il clima di lavoro, il contenuto dello stesso e le possibilità di sviluppo professionale.**

Si tratta di misure che potrebbero essere studiate e perfezionate ma che richiedono tempo e convinzione da tutte le parti coinvolte in quanto si agisce nel campo dell'intangibile e dei valori condivisi.

*"... appare riduttiva una concezione delle motivazioni del lavoro che si focalizza sull'individuo e che prescinde dalla situazione concreta e dall'effettivo interscambio tra la persona e il suo contesto lavorativo quotidiano." (Sarchielli, op. cit., pag.170)*

*"... Un cahier des charges realista, composto di elementi realizzabili, dev'essere elaborato all'intenzione dei docenti." (CDPE, Tesi 8, pag. 38)*

## **VI Discussione del rapporto per il DECS (Gruppo presieduto dal direttore DECS)**

In data 15 settembre 2004 il gruppo ha discusso il rapporto che presentiamo e -quale sintesi- ha evidenziato le seguenti conclusioni.

**Per migliorare la gestione delle risorse umane-docenti, riteniamo indispensabile accogliere i principi sottoelencati.**

1. Praticare una politica del personale insegnante basata su informazione, dialogo e motivazione (corresponsabilità).
2. Riorientare e sviluppare maggiormente il settore della formazione continua, pensando ad esempio ad una piattaforma elaborata a livello cantonale.
3. Rafforzare la formazione di base e continua di tipo psicopedagogico-relazionale per tutti i docenti, con lo scopo di mediare all'interno della complessità.
4. Rendere obbligatori cicli di formazione specifica per dirigenti/ispettori dei diversi ordini di scuola.
5. Rivedere il profilo dell'insegnante in un'ottica di riconoscimento delle diverse attività che esulano dall'insegnamento e dalla preparazione delle lezioni, considerando la scuola anche come perno sociale e di integrazione.
6. Riconsiderare il valore delle competenze specifiche per i docenti dei diversi ordini di scuola.
7. Favorire una mobilità verticale, soprattutto nel settore comunale, anche per meglio gestire il cambiamento.
8. Fornire gli strumenti atti ad una corretta autovalutazione del singolo e dell'Istituto, quale luogo di crescita personale e professionale.

# **SINTESI DEGLI APPORTI AVUTI DA ESPERTI INVITATI**

## **Dicembre 2002**

Tre membri del gruppo hanno seguito il pomeriggio di riflessione sull'autonomia degli Istituti con l'area 1, animato da Norberto Bottani (Ginevra).

Elementi rilevanti:

- a) importanza della ricerca in educazione
- b) indispensabile la formazione (di base e continua) per l'insegnante
- c) necessità di disporre di risorse, soprattutto finanziarie
- d) opportunità di dare fiducia al docente.

Un aspetto per niente trascurabile parlando di autonomia è quello di tener conto del principio di equità del sistema (attenzione a scuole di serie A e B).

In merito agli Istituti, fondamentale è la figura del direttore, con formazione e competenze. Si è pure parlato dell'importanza di rievocare la "storia" dell'Istituto stesso (principio della narrazione).

## **Marzo 2003**

Il ricercatore Giorgio Ostinelli (Divisione formazione professionale, Breganzona) presenta la sua tesi di dottorato presso l'Università di Bologna sul tema della "Motivazione dell'insegnante e qualità pedagogico-didattica".

Principali punti trattati:

- introduzione generale e metodologia. Definizione di motivazione
- modello di Mclelland e Atkinson, di origine psicoanalitica e freudiana
- i punti chiave sono i seguenti: riuscita, potere e affiliazione
- modelli di Herzberg e Maslow, centrati maggiormente sull'uomo. Presentazione della piramide, con al vertice l'autorealizzazione, seguita da stima, affetto/appartenenza, sicurezza, sussistenza.

## **Settembre 2003**

John Mac Beath (in collaborazione con l'USR del DECS) presenta al gruppo della nostra area ed ai capiprogetto delle aree 1 (autonomia) e 4 (monitoraggio) sue considerazioni sulle esperienze in istituti scolastici britannici su leadership, valutazione, autovalutazione, autonomia, gestione insegnanti.

## **Marzo 2004**

Gianni Ghisla, Lugano (ISPFP) contestualizza e presenta il Portafoglio professionale dell'insegnante di maturità professionale (documento DFP del giugno 2000).

## **Maggio 2004**

Cade, per impegni della maggior parte dei membri del gruppo, l'incontro con i responsabili dell'Istituto svizzero di pedagogia (ISPFP) sul "Progetto Poschiavo" Formazione a distanza.

## Possibili approfondimenti

Qualora necessitassero ulteriori approfondimenti, potremmo contare sull'apporto del prof. Alessandro Silvagna, Milano (collabora anche con una scuola professionale a Lugano), esperto in gestione delle risorse umane (e incontrato dal capoarea il 29 aprile 2004).

Possibili temi, nell'ordine:

- La corresponsabilità nella gestione dell'Istituto dovrebbe comportare funzioni-obiettivo (vedi modello di formazione del dirigente scolastico italiano).
- La valutazione/autovalutazione e le certificazioni di qualità, come lavoro sul processo e non sulle persone, con lo scopo di avere un'opportunità di feedback.
- Terzo tema, molto attuale, l'empowerment.

"Empowerment è una parola con un duplice significato, perché indica sia il processo verso la consapevolezza e lo sviluppo delle potenzialità, sia, allo stesso tempo, il risultato ottenuto: promozione delle risorse, qualità della vita, benessere e salute emozionale."

## TESTI DI RIFERIMENTO

- *L'autonomia in cammino* (Primo rapporto di monitoraggio sull'autonomia scolastica in provincia di Trento), novembre 2001
- Estratto scala dei bisogni di *Maslow*
- Teorie della *motivazione* (breve estratto tesi Ostinelli)
- Sarchielli, *Psicologia del lavoro*, Il Mulino 2003 (estratti)
  - Rilevanza della partecipazione
  - Il modello motivazione/prestazione
  - Motivazioni al lavoro e contratto psicologico
  - Check-list e questionari (breve definizione)
  - Coaching, mentoring, tutoring, metodi relazionali di socializzazione
- CDPE, *Profilo della professione docente*, Tesi, Berna 2003
- *Portfoglio professionale* personale dell'insegnante di maturità professionale, giugno 2000

*Osservazione:*

*Per ogni dettaglio rimandiamo ai verbali dei dieci incontri.*