ASSOCIAZIONE TREELLLE

Una scuola più europea per la competitività e una cittadinanza attiva

Atti del Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro
(in collaborazione con l'Associazione TreeLLLe)

Fondazione Giorgio Cini
Venezia, 11 maggio 2013

Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro

La Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro è l'associazione alla quale i Cavalieri del Lavoro aderiscono dopo essere stati insigniti dell'Ordine al "Merito del Lavoro", istituito nel 1901 da Vittorio Emanuele III come segno del riconoscimento pubblico agli imprenditori che crearono le basi per lo sviluppo economico dell'Italia.

La Federazione, nata nel 1923, è un ente morale, riconosciuto come associazione senza scopo di lucro sin dal 1925. Concorre, con la partecipazione al Consiglio dell'Ordine al Merito del Lavoro, alla nomina dei Cavalieri del Lavoro. Dal 24 ottobre 2007 è presieduta da Benito Benedini, nominato Cavaliere del Lavoro nel 1994.

La totale indipendenza economica e la natura apolitica, ne garantiscono obiettività e imparzialità dei suoi impegni, volti a premiare i valori umani del lavoro, dell'ingegno e della realizzazione dell'individuo ad essi connessa, così come riportato nello Statuto riveduto ed approvato dall'Assemblea del 30 ottobre 2008.
Il titolo viene concesso il 2 giugno di ogni anno dal Capo dello Stato, in occasione della Festa della Repubblica, a venticinque imprenditori che si sono distinti nei settori dell'industria, dell'agricoltura, del commercio, del turismo e dei servizi, dell'artigianato e delle attività creditizie e assicurative, con importanti ricadute nel sociale e in particolare nell'occupazione. Le onorificenze vengono consegnate nel mese di ottobre al Quirinale.
A scorrere l'Albo dell'Ordine "al Merito del lavoro" dove sono iscritti tutti gli insigniti, si ritrovano nomi che consentono di ripercorrere le tappe evolutive dell'economia italiana e dei suoi maggiori protagonisti.
Sono stati Cavalieri del Lavoro i grandi personaggi del mondo economico italiano dalla prima metà del '900, pionieri della prima industrializzazione, tecnici e scienziati come Guglielmo Marconi e Angelo Salmoiraghi e, nella seconda metà del '900, i protagonisti del miracolo economico e dello sviluppo industriale del Paese. Tra costoro, anche quanti, pur non partecipando al capitale d'impresa, hanno assunto decisioni strategiche o comunque hanno svolto funzioni di direzione manageriale.
La Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro è suddivisa in nove Gruppi regionali, che ne rappresentano l'articolazione territoriale e la sua presenza nelle singole realtà:
Gruppo Piemontese: *Valle d'Aosta, Piemonte*
Gruppo Ligure: *Liguria*
Gruppo Lombardo: *Lombardia*
Gruppo Triveneto: *Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia*

Gruppo Emiliano Romagnolo: *Emilia-Romagna*

Gruppo Toscano: *Toscana*

Gruppo Centrale: *Marche, Umbria, Lazio, Abruzzo, Molise, Sardegna*

Gruppo Mezzogiorno: *Campania, Puglia, Basilicata, Calabria*

Gruppo Siciliano: *Sicilia*

Le Attività

La Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro non si limita a una pura funzione di rappresentanza associativa, ma costituisce uno strumento di presenza dei Cavalieri del Lavoro nella società.
Tra le attività istituzionali della Federazione particolare rilievo assumono le iniziative nel campo della formazione.

- *Il Collegio Universitario "Lamaro Pozzani"*

Il Collegio Universitario "Lamaro Pozzani" è nato nel 1971 ed è sostenuto interamente da contribuzioni dei Cavalieri del Lavoro. Situato a Roma, il Collegio "Lamaro Pozzani" ospita del tutto gratuitamente 70 studenti provenienti da tutta Italia. Gli studenti sono selezionati, ogni anno, esclusivamente per merito attraverso prove particolarmente rigorose e devono aver ottenuto una media di almeno 8/10 nei primi quattro anni della scuola secondaria superiore. Agli studenti ammessi è richiesto di mantenere la regolarità degli studi universitari e di conseguire, comunque, una media nelle votazioni elevata. Inoltre, è richiesta la partecipazione a programmi formativi integrativi, tra cui il "Corso di Cultura per l'Impresa – Cav. Lav. Gaetano Marzotto". Particolare attenzione è posta alla dimensione internazionale del percorso formativo, con lo studio intensivo dell'inglese e di altre lingue straniere, viaggi di studio all'estero e scambi studenteschi internazionali. La parte prevalente degli studenti compie periodi significativi di studio presso università e istituzioni formative all'estero.

- *Gli Alfieri del Lavoro*

Il Premio "Alfieri del Lavoro" risale al 1961. Fu istituito dalla Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro in occasione delle celebrazioni per il Centenario dell'Unità d'Italia e destinato a 25 migliori studenti che avessero terminato la scuola secondaria superiore con il massimo dei voti. Fu autorizzato con circolare del Ministro della Pubblica Istruzione, emanata nel settembre 1961. Dal 1961 al 2011 sono stati designati oltre 1.300 Alfieri del Lavoro.
La selezione tiene conto del voto di conseguimento dell'esame di Stato e dei risultati scolastici ottenuti nel corso dei primi quattro anni di studio.
I giovani vengono premiati dal Capo dello Stato e insigniti del titolo di "Alfieri del Lavoro" in occasione della consegna delle onorificenze ai nuovi Cavalieri del Lavoro, creando così un legame

ideale tra gli studenti e i Cavalieri, quale riconoscimento dell'impegno e della motivazione dimostrati nello studio.

In occasione della ricorrenza del **50° anniversario del Premio Alfieri del Lavoro** è stata realizzata nel 2011 un'indagine sui percorsi professionali degli Alfieri del Lavoro premiati dal 1961 ad oggi. La ricerca ha consentito di acquisire elementi e conoscenze utili per un dibattito più ampio sul ruolo del capitale umano e del merito nella crescita economica del Paese.

- *Associazione Alumni del Collegio Universitario dei Cavalieri del Lavoro*

La Federazione ha rivolto particolare attenzione allo sviluppo dell'Associazione dei Laureati del Collegio che conta oltre 450 Laureati, formatisi grazie a questa iniziativa dei Cavalieri del Lavoro, e affermatisi in posizioni di responsabilità nelle istituzioni, nelle professioni e, in genere, nel mondo del lavoro.

Tra le altre iniziative di rilievo del 2012 si segnala la realizzazione dell'Annuario Alumni del Collegio dei Cavalieri del Lavoro nel quale sono state raccolte oltre 450 schede di laureati, su un totale di 524 alumni che hanno concluso i loro studi universitari come residenti del Collegio. Attraverso l'Annuario viene documentata per la prima volta, attraverso la raccolta sistematica dei profili dei laureati, la validità dell'esperienza formativa maturata nel Collegio. Con essa si evidenzia non solo un elevato livello di eccellenza dei laureati nelle rispettive carriere professionali, ma emerge anche l'influenza positiva dei valori cui è ispirato il Collegio nelle loro vite professionali e personali.

- *Osservatorio sui talenti*

Nell'ambito del Premio Alfieri del Lavoro, la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro si è fatta promotrice della costituzione di un "Osservatorio sui talenti" con il compito di sviluppare indagini e analisi sui profili e sui percorsi di studio e di carriera di questi studenti eccellenti.

Queste indagini prendono in considerazione il profilo sociale dei partecipanti al Premio, i criteri decisionali nella scelta dei corsi di laurea e delle università, e i risultati ottenuti nel primo semestre di iscrizione all'università. Dal confronto tra i risultati emersi nelle cinque edizioni del *Rapporto sugli Studenti Eccellenti*, presentati in questi anni, si rilevano dati significativi sui nostri sistemi di orientamento universitario, sulla mobilità territoriale degli studenti e, più in generale, riflessioni e indicazioni utili per la valorizzazione delle migliori intelligenze del nostro Paese.

- *Borse di Sviluppo e Merito*

Dalla collaborazione tra la Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro e "The European House Ambrosetti" nasce nel 2010 il progetto "Borse di Sviluppo e Merito", volto ad assegnare a laureandi selezionati tra gli Alfieri del Lavoro e gli studenti del Collegio Universitario "Lamaro

Pozzani", fino a 15 "Borse di Sviluppo e Merito". Le Borse consentono la partecipazione ad un programma formativo di 12 mesi – *Leader del Futuro* – organizzato da "The European House Ambrosetti" e articolato in incontri con esperti di alto livello su temi economici e sociali e in viaggi di studio all'estero.

- *Borse di studio "Italy 2030"*

Una nuova iniziativa avviata nel 2012 è l'assegnazione di due borse di studio a laureati e laureandi partecipanti al Premio Alfieri del Lavoro e a laureati e laureandi del Collegio Universitario "Lamaro Pozzani". Le due borse di studio consentono di partecipare al progetto "Italy 2030" volto alla ricerca e all'elaborazione di dati economici per la formulazione di proposte di lungo termine che accrescano il livello di competitività dell'economia italiana.

Associazione TreeLLLe

Per una società dell'apprendimento permanente (Life Long Learning)

L'Associazione TreeLLLe - per una società dell'apprendimento permanente - ha come obiettivo il miglioramento della qualità dell'education (educazione, istruzione, formazione) nei vari settori e nelle fasi in cui si articola. TreeLLLe è un vero e proprio "think tank" che, attraverso un'attività di ricerca, analisi e diffusione degli elaborati offre un servizio all'opinione pubblica, alle forze sociali, alle istituzioni educative e ai decisori pubblici, a livello nazionale e locale.

Inoltre, anche attraverso esperti internazionali, TreeLLLe si impegna a svolgere un'attenta azione di monitoraggio sui sistemi educativi e sulle esperienze innovative di altri paesi. In particolare si pone come "ponte" per colmare il distacco che sussiste nel nostro paese tra ricerca, opinione pubblica e pubblici decisori, distacco che penalizza l'aggiornamento e il miglioramento del nostro sistema educativo.

TreeLLLe è una Associazione non profit, rigidamente apartitica e agovernativa. La peculiarità e l'ambizione del progetto stanno nell'avvalersi dell'apporto di personalità di diverse tradizioni e sensibilità culturali che hanno oggi bisogno di confrontarsi e dialogare in una sede che non subisca l'influenza della competizione e delle tensioni politiche del presente. I Soci Fondatori sono garanti di questo impegno.

I l *presidente* è Attilio Oliva, promotore dell'iniziativa e coordinatore delle attività e delle ricerche. Il *Forum* delle personalità e degli esperti, con il suo *Comitato Operativo*, è composto da autorevoli personalità con competenze diversificate e complementari. L'Associazione si avvale dei suggerimenti e contributi di *Eminent Advisor* (politici, direttori di quotidiani, rappresentanti di enti e istituzioni, nazionali e internazionali) che, peraltro, non possono essere ritenuti responsabili delle tesi o proposte elaborate da TreeLLLe.
Gli elaborati sono firmati da TreeLLLe in quanto frutto del lavoro di gruppo di esperti nazionali e internazionali coordinati dall'Associazione.

Le pubblicazioni di TreeLLLe
L'Associazione si propone di affrontare ogni anno temi strategici di grande respiro (i Quaderni) che rappresentano il prodotto più caratterizzante della sua attività. Sui singoli temi si realizzano Seminari ad hoc (con pubblicazioni relative), si forniscono dati e informazioni, si elaborano proposte, si individuano questioni aperte, con particolare attenzione al confronto con le più efficaci e

innovative esperienze internazionali.
Per ogni tema strategico, l'attività dell'Associazione si articola in quattro fasi:

- *elaborazione* dei Quaderni attraverso un lavoro di gruppo composto da esperti e operatori selezionati a seconda dei temi trattati;

-*coinvolgimento* delle personalità del Forum e degli Eminent Advisor attraverso la raccolta di pareri sulla prima elaborazione dei Quaderni;

- *diffusione* delle pubblicazioni mirata a informare decisori pubblici, partiti, forze sociali, istituzioni educative;

- *lobby trasparente* al fine di diffondere dati, informazioni e proposte presso i decisori pubblici a livello nazionale e regionale, i parlamentari, le forze politiche e sociali, le istituzioni educative.

Oltre ai quaderni, l'Associazione pubblica altre collane: "Seminari", "Ricerche", "Questioni aperte".

Presentazione delle analisi e proposte, diffusione delle pubblicazioni

Le analisi e proposte delle varie pubblicazioni sono presentate sui media e discusse con autorità ed esperti in eventi pubblici.Le pubblicazioni sono diffuse sulla base di mailing list "mirate". Possono anche essere scaricate dal sito dell'Associazione, andando nella sezione “Pubblicazioni".

Enti sostenitori

Dalla sua costituzione ad oggi l'attività di TreeLLLe è stata principalmente sostenuta dalla Compagnia di San Paolo di Torino. Specifici progetti sono stati sostenuti dalle fondazioni Pietro Manodori di Reggio Emilia, Cassa di Risparmio in Bologna, Monte dei Paschi di Siena, Cassa di Risparmio di Genova e Imperia, Fondazione Roma (e Fondazione Roma Terzo Settore), Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo.

Chi fa parte dell'Associazione

Presidente

Attilio Oliva

Comitato Operativo del Forum

Dario Antiseri, Luigi Berlinguer, Carlo Callieri, Maria Grazia Colombo, Carlo Dell'Aringa, Tullio De Mauro, Giuseppe De Rita, Domenico Fisichella, Attilio Oliva, Angelo Panebianco.

Forum delle personalità e degli esperti

Luigi Abete, Guido Alpa, Dario Antiseri, Federico Butera, Carlo Callieri, Aldo Casali, Lorenzo Caselli, Elio Catania, Alessandro Cavalli, Innocenzo Cipolletta, Carlo Dell'Aringa, Tullio De Mauro, Giuseppe De Rita, Umberto Eco, Domenico Fisichella, Luciano Guerzoni, Mario Lodi, Roberto Maragliano, Angelo Panebianco, Sergio Romano, Domenico Siniscalco, Giuseppe Varchetta, Umberto Veronesi.

Eminent Advisor

Tommaso Agasisti, Giulio Anselmi, Ernesto Auci, Guido Barilla, Enzo Carra, Ferruccio De Bortoli, Antonio Di Rosa, Giuliano Ferrara, Domenico Fisichella, Silvio Fortuna, Franco Frattini, Stefania Fuscagni, Lia Ghisani, Lucio Guasti, Ezio Mauro, Mario Mauro, Dario Missaglia, Luciano Modica, Gina Nieri, Andrea Ranieri, Giorgio Rembado, Gian Felice Rocca, Carlo Rossella, Fabio Roversi Monaco, Marcello Sorgi, Piero Tosi, Giovanni Trainito, Giuseppe Valditara, Benedetto Vertecchi, Vincenzo Zani.

Assemblea dei soci fondatori e garanti

Fedele Confalonieri, Gian Carlo Lombardi, Luigi Maramotti, Pietro Marzotto, Attilio Oliva, Marco Tronchetti Provera. Segretario Assemblea: Guido Alpa.

Collegio dei revisori

Giuseppe Lombardo (presidente), Vittorio Afferni, Michele Dassio.

FEDERAZIONE NAZIONALE DEI CAVALIERI DEL LAVORO

VIA BARBERINI, 36

00187 ROMA

TEL. +39 06420321

WWW.cavalieridellavoro.it

info@cavalieridellavoro.it

ASSOCIAZIONE TREELLLE

PALAZZO PALLAVICINO

VIA INTERIANO, 1

16124 GENOVA

TEL. + 39 010 582 221

FAX + 39 010 540 167

www.treellle.org

info@treellle.org

Associazione TreeLLLe

Federazione Nazionale dei CAVALIERI DEL LAVORO

Una scuola più europea per la competitività e una cittadinanza attiva

Atti del Convegno Nazionale dei Cavalieri del Lavoro (in collaborazione con l'Associazione TreeLLLe)

Fondazione Giorgio Cini
Venezia, 11 maggio 2013

INDICE

PRESENTAZIONE……..

INTERVENTI DI APERTURA……..
Alessandro Favaretto Rubelli ……
Giorgio Orsoni……..
Domenico Cuttaia……..
Benito Benedini……..

RELAZIONI……..
Pietro Marzotto
Il capitale umano e il sistema scolastico in Italia e in UE ……

Claude Thelot
Le mutazioni e le resistenze dei sistemi scolastici……

Attilio Oliva
Questioni aperte e linee di riforma……

APPROFONDIMENTI A TEMA
Daniele Checchi
Coordinatore……..

Marco Magnani
Scuola e Mobilità Sociale……..

Carlo Callieri,
Decentramento e autonomia scolastica……

Mario Sarcinelli
Formazione e reclutamento degli insegnanti……..

Giampaolo Galli,
Titolo dell'intervento……

Gianfelice Rocca
La strategicità dell'istruzione tecnica e professionale……..

INTERVENTO CONCLUSIVO DEL CONVEGNO
Giorgio Squinzi
Presidente di Confindustria……

PRESENTAZIONE

La Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro costituisce uno strumento di presenza dei Cavalieri del Lavoro nella società. Tra le attività istituzionali della Federazione particolare rilievo assumono le iniziative nel campo della formazione.
È tradizione della Federazione promuovere ogni anno un convegno nazionale a tema. Per il 2013 è stato scelto: "*Una scuola più europea per la competitività e una cittadinanza attiva*".
Di qui è nata una collaborazione con TreeLLLe, un'associazione no profit, rigidamente apartitica e agovernativa, un qualificato think tank che da anni svolge attività di ricerca e di proposta per il miglioramento della qualità dell'education.
Nelle tre relazioni di scenario TreeLLLe ha avuto occasione di presentare una sintesi delle sue analisi e proposte, frutto di elaborazioni e confronti tra esperti nazionali e internazionali. Sono stati, inoltre, invitati autorevoli relatori per alcuni approfondimenti su temi specifici.
I lavori si sono aperti i con interventi dei presidenti nazionale e regionale dei Cavalieri e si sono chiusi con l'intervento del Presidente della Confindustria.

INTERVENTI DI APERTURA

Alessandro Favaretto Rubelli
Presidente del Gruppo Triveneto

Come presidente del Gruppo Triveneto dei cavalieri del lavoro, quest'anno ho avuto l'onore e l'onere di organizzare a Venezia il Convegno nazionale annuale. Do quindi un caloroso benvenuto alle autorità presenti, ai colleghi venuti in numero da record da tutta Italia e agli altri ospiti.
Un saluto particolare al nostro presidente nazionale Benito Benedini e al suo staff che mi sono stati prodighi di consigli e di aiuto in tutta l'organizzazione.
L'argomento scelto per il nostro convegno può apparire fuori del tempo, in un momento in cui ogni giorno siamo assillati da tanti altri problemi quotidiani, ma va ricordato che la nazione è composta da cittadini e non si diventa cittadini e cittadini attivi in campo civile, economico e politico se difetta un'adeguata formazione. Responsabili di questa formazione sono in primis la famiglia, poi la scuola nei vari ordini e gradi per arrivare infine all'università.
Guardando ai risultati, purtroppo l'Italia non è ai primi posti rispetto all'Europa. A complicare il tutto si aggiunge l'attuale dibattito di questi giorni sullo ius soli che dovrebbe prevalere sullo ius sanguinis: rischiamo di trovarci con qualche milione di cittadini in più con tutte le relative conseguenze, questione comunque difficile da eludere.
Il convegno inizierà con tre relazioni, quella del collega Pietro Marzotto, quella di Claude Thélot (che ha presieduto in Francia la commissione sull'avvenire della scuola) e infine quella di Attilio Oliva, presidente dell'Associazione TreeLLLe che da anni studia in profondità i problemi dell'education. Seguiranno approfondimenti su singoli aspetti da parte di un panel di relatori di grandissima qualità: Carlo Callieri, Daniele Checchi, Gianpaolo Galli, Marco Magnani, Gianfelice Rocca e Mario Sarcinelli.
Io accenno solo al fatto che per gestire i circa 8 milioni di studenti abbiamo in Italia oltre 1 milione di addetti alla scuola, fra docenti e non docenti, compresi molti, troppi precari.
Inadeguata come vedremo, è oggi la formazione e il reclutamento di questo milione di addetti.
Difficile anche la valutazione più oggettiva degli apprendimenti degli studenti loro affidati, basta pensare all'avversione che incontrano le prove INVALSI, che non sono certo perfette, ma almeno rappresentano un passo positivo verso pratiche normalmente adottate in altri paesi europei.
In proporzione al PIL la spesa di questo gigantesco servizio non è inferiore alle altre nazioni europee, ma cosa si può dire della qualità? E qui dovete rispondere voi relatori.
Ora lascio la parola al saluto del sindaco di Venezia, Giorgio Orsoni.

Giorgio Orsoni
Sindaco di Venezia

Buongiorno a tutti, e grazie per questo invito a darvi un saluto di benvenuto nella Città di Venezia, che sta cercando di sfoggiare la sua migliore livrea.

Sta uscendo anche un po' di sole, il tempo era stato previsto molto peggiore, ma come vedete ci attrezziamo per fare al meglio.

È certamente un onore per Venezia ospitare questo Convegno, che raccoglie le eccellenze del nostro Paese e, soprattutto, un Convengo che incentra la sua attenzione sul tema della scuola e della formazione.

E' sicuramente uno dei temi più di attualità, in un momento in cui nel nostro Paese si è persa la giusta attenzione al merito, e alla formazione.

Questo è uno dei punti centrali che il nostro paese deve affrontare se vuole progredire, se vuole essere un paese moderno e competitivo.

La competizione si ha soltanto se vi è una conoscenza ben formata anche a livello internazionale.

Dobbiamo guardare avanti, una scuola più europea più internazionale, vuol dire una scuola che amalgami e faccia in modo che, chi studia nelle nostre scuole, sia capace di andare all'estero senza problemi e non è soltanto un problema di lingua, ma anche di formazione culturale e professionale.

Non mi meraviglia affatto che proprio voi pensiate a questo, gli imprenditori migliori guardano sempre avanti, guardano oltre, e guardare all'istruzione e alla formazione è uno dei meriti che una buona imprenditoria non può non avere. Vi ringrazio per la presenza, per essere qui, ma anche per porre l'attenzione all'opinione pubblica il tema della formazione e del merito.

Buon lavoro.

Domenico Cuttaia
Prefetto di Venezia

Grazie, un cordiale saluto tutti e colgo questa occasione che mi da l'onore e il piacere di porgere ai Cavalieri del lavoro il benvenuto a Venezia, insieme al sindaco, consapevoli entrambi dell'importanza di questo momento di riflessione e approfondimento su temi particolarmente rilevanti. Sono convinto di come i destini del nostro paese siano affidati a coloro che attraverso l'intelligenza, la capacità organizzativa, il rispetto delle norme giuridiche ed etiche riescano a creare occasioni di lavoro e situazioni di benessere per la collettività. Ritengo a pieno titolo, in qualità di rappresentante del governo sul territorio provinciale, di poter rivolgere anche il ringraziamento per chi si è impegnato, si impegna e si impegnerà a favore della comunità, proprio oggi che abbiamo raggiunto tutti la consapevolezza che il progresso sociale è collegato anche al progresso economico e alla capacità di produzione che è capacità di ricchezza che poi giustamente deve essere anche redistribuita. Colgo pertanto questa occasione di saluto per anche offrire eventuali spunti di riflessione.
Intendo pormi anche nella mia veste di rappresentante e organo di raccordo delle diverse pubbliche amministrazioni in quanto proprio la nostra Costituzione fonda sul raccordo e sulla cooperazione leale delle diverse entità territoriali, Stato, Regioni, Autonomie locali il principio fondativo del funzionamento delle pubbliche amministrazioni, e questo lo dico perché la pubblica amministrazione deve costituire una risorsa per il Paese e deve costituire un punto di riferimento per chi investe e per chi ha capacità produttive. Ma per far questo dobbiamo pervenire a un profondo rinnovamento culturale, la pubblica amministrazione si è proposta degli obiettivi che nel corso dei decenni sono stati raggiunti: l'impostazione iniziale, dopo l'approvazione della Carta costituzionale, è stata quella di ancorare l'attività al rispetto della legittimità, poi c'è stata la stagione della partecipazione agli inizi degli anni '90. Ma resta ancora insoluto il problema dell'efficienza della pubblica amministrazione, la capacità di dare risposte concrete, la capacità di costituire supporto indispensabile anche per le attività dei privati e delle attività produttive in primo luogo: questo è ancora un traguardo difficile da perseguire e non è questa la sede per approfondire tali tematiche ma mi preme sottolineare, come, a mio parere, le grandi difficoltà che ostacolano l'affermazione di una pubblica amministrazione che sia funzionale al 100%, sia dovuto anche e soprattutto a una produzione legislativa che da qualche anno si affastella ed è dominata dal principio della sfiducia, la sfiducia nei confronti degli imprenditori, nei confronti degli amministratori, nei confronti dei funzionari, la sfiducia nei confronti del cittadino. Tutto ciò ha creato un sistema ingessato dal quale è difficile uscire e penso di poter partecipare a questa assemblea il disagio e l'avvilimento di chi lavora nella pubblica amministrazione e intende uscire da questa gabbia per essere pienamente consapevole del proprio ruolo e affermare la propria dignità di servitore della collettività. Per cambiare effettivamente registro è necessario ancorare l'attività della pubblica amministrazione ad una logica stringente che sia la logica del conto economico e della qualità del servizio, che è la vostra logica, la logica dell'imprenditore che se non produce un prodotto di qualità, se non fa quadrare i conti viene espulso dal mercato. Questo deve essere l'impegno della pubblica amministrazione, ma per fare questo debbono essere modificate le impostazioni normative e deve essere recuperato lo spirito di fiducia e quindi è necessario un profondo rinnovamento culturale e non posso che esprimere il più vivo compiacimento per il tema di questo convegno che è quello della Scuola, perché è proprio attraverso la scuola, attraverso l'università che potremo essere in grado di operare tale rinnovamento culturale e offrire un ampliamento di orizzonti, incaricando soprattutto i giovani di farsi parte diligente in questo ambito senza dimenticare quelle che sono le radici,

individuabili nei principi espressi dalla nostra Carta costituzionale, la quale, dopo aver affermato la libertà di impresa, sancisce il Principio della funzione sociale della proprietà.
Con riferimento alla proprietà dei mezzi di produzione ci rendiamo conto che è funzione sociale quella di avere capacità di produrre in una logica di mercato e contribuire al benessere collettivo ed è quindi importante che si recepisca questa impostazione di fondo della nostra società fin dai primi anni di frequenza nella scuola.
Rinnovo il più vivo compiacimento per questa sensibilità, per la sensibilità che numerosi imprenditori dopo anni e anni di soddisfazioni ma anche di sacrifici individuali e familiari, hanno la capacità di guardare al futuro e offrire ai nostri giovani una prospettiva di impegno e di speranza. Senza questa prospettiva, infatti, non ci possono essere né coesione, né progresso sociale. Grazie e buon convegno a tutti.

Benito Benedini
Presidente della Federazione Nazionale Cavalieri del Lavoro

Autorità, cari Colleghi Cavalieri del Lavoro, gentili Signore e Signori, sono davvero lieto di portare il saluto e la testimonianza della Federazione Nazionale dei Cavalieri del Lavoro a questo convegno e desidero ringraziare sentitamente il Presidente Favaretto Rubelli che, con il suo Gruppo, ha organizzato il convegno stesso.

La scelta del tema che ci accingiamo ad affrontare, in piena sintonia con molte delle azioni della nostra Federazione, ha un significato molto forte. Perché parlare di formazione e di scuola, oggi, significa avvertire la necessità di restituire, a una generazione che sta pagando il prezzo di una situazione che non ha creato, rispetto, speranza e fiducia, partendo dalla convinzione che, aiutando i giovani ad acquisire competenze, capacità e professionalità, li aiuteremo a costruire un futuro migliore rispetto al presente in cui si trovano a vivere.

Per questo mi preme sottolineare, idealmente, che la formazione a cui ci riferiamo non può che essere quella che si propone di preparare l'uomo e il cittadino ad assumere un ruolo significativo nella vita e nel lavoro; quella che intende fornirgli strumenti adeguati a impostare progetti di vita consoni alla sua piena realizzazione personale e, insieme, coerenti con le opportunità di sbocco professionale che il mercato del lavoro rende disponibili; quella che concepisce il lavoro come espressione della dignità umana, strumento di sviluppo della persona, occasione di relazione tra individui e mezzo privilegiato per concorrere a realizzare il progresso, quella che intende sviluppare nell'uomo la coscienza etica e sociale, educarlo alla responsabilità e alla cittadinanza attiva, formarlo alla libertà per sé e per gli altri, ispirargli valori che ne sappiano orientare l'azione individuale e sociale.

Se è questa la formazione di cui stiamo parlando, il sistema formativo deve prima di tutto sancire in modo definitivo la pari dignità tra le diverse componenti culturali e i diversi percorsi formativi; deve impegnarsi a diffondere tra gli studenti, le famiglie e i cittadini una corretta visione dell'unicità della cultura, attraverso il potenziamento delle iniziative di orientamento rivolte ai diretti interessati da un lato e, dall'altro, mediante un coinvolgimento più attivo dei media nei confronti dell'opinione pubblica; deve sviluppare la comunicabilità tra componenti culturali differenti e l'interdisciplinarità, deve promuovere processi e modalità di integrazione tra formazione teorica ed esperienza sul

campo; deve perseguire l“esportabilità” o “riproducibilità” dei processi formativi in contesti diversi; deve introdurre nella formazione la stessa componente dinamica che caratterizza i processi economici e sociali, per avvicinare la velocità di risposta del sistema formativo alla velocità di evoluzione dell’economia e del mercato del lavoro; deve consentire a tutti coloro che ne usufruiscono di diventare, in prospettiva, “lavoratori della conoscenza”, a prescindere dalla funzione che svolgeranno e dal settore del quale entreranno a far parte: quel tipo di risorsa che oggi, più di ogni altra, rende competitiva un’impresa, un’economia, un contesto territoriale, una società.

Un processo come questo assume un significato tanto più forte quanto più viene declinato in chiave europea, ossia in un contesto nel quale la varietà di culture, lingue e patrimoni di sapere differenti e complementari è un’opportunità, un fattore di competitività da valorizzare favorendo il più possibile l’interscambio, la cooperazione e l’armonizzazione tra sistemi culturali e formativi, e promuovendo la mobilità delle persone che ne fanno parte: esperti, docenti, organizzatori, studenti.

Se realizzare compiutamente la società della conoscenza è una priorità, la cultura europea e i sistemi formativi dei paesi che dell’Europa fanno parte non possono che essere finalizzati a questo impegno.

Buon lavoro.

RELAZIONI

Pietro Marzotto

Il Cavaliere del Lavoro Pietro Marzotto dopo aver conseguito la Laurea in Giurisprudenza ha svolto la propria carriera in Marzotto S.p.A., che ha guidato dal 1972 al 1998. Ha nel tempo ricoperto numerose cariche associative: Presidente dell'Associazione dell'Industria Laniera Italiana (1976-77); Presidente dell'Associazione Industriali di Vicenza (1983-87); residente dell'Assonime (1991-94); Vice Presidente e Consigliere incaricato di Confindustria (1982- 2000).
Insignito del Master Honoris Causa in International Business dall'Università di Trieste (1993) e del Master Honoris Causa in Organizzazione Aziendale dal CUOA (1995), oggi è Presidente della finanziaria Intrapresa Srl. che, tra l'altro, ha acquisito di recente il controllo della Peck S.p.A. di Milano. È socio fondatore e garante dell'Associazione TreeLLLe.

Il capitale umano e il sistema scolastico in Italia e in UE

Buongiorno a tutti a me spetta un compito non gradevole quello di dare una valutazione della capacità del nostro sistema scolastico di formare una cittadinanza attiva e una forza lavoro in grado di competere bene nei mercati internazionali: cioè un capitale umano di qualità. Purtroppo la risposta è piuttosto negativa.

Noi abbiamo una grande emergenza, io credo che forse sia la più grande emergenza del nostro paese al di là delle contingenze dei bilanci pubblici: la storica arretratezza del capitale umano del nostro Paese sia in termini di "titoli di studio" che di "competenze funzionali" effettivamente possedute come risulta da tutte le indagini internazionali che mettono a confronto i vari Paesi avanzati. Rispetto agli anni '50 il capitale umano del nostro Paese è

molto cresciuto ma siccome nel frattempo progredivano anche i sistemi educativi degli altri Paesi concorrenti, il distacco è stato colmato solo parzialmente.

L'Italia nei confronti Internazionali

Il capitale umano in base ai titoli di studio (2010)

Titoli di studio della popolazione 25-64 anni in alcuni paesi OCSE

	Secondaria inferiore	Secondaria superiore	Istruzione terziaria
UK	25%	37%	37%
USA	11%	47%	40%
FRANCIA	29%	41%	29%
ITALIA	45%	40%	14%
GERMANIA	14%	60%	26%
UE 21	25%	48%	28%

FONTE: OCSE – Education at a Glance 2012

Questa tabella ci dà la dimensione del capitale umano in base ai titoli di studio in alcuni paesi dell'Ocse, nel Regno Unito, negli Stati Uniti, in Francia, in Italia, in Germania, vediamo che in Italia il 45% ha al massimo un titolo di secondaria inferiore, solo il 40% ha un titolo di secondaria superiore e solo il 14% un titolo universitario. La media UE è rispettivamente 25%, 48% e 28%. Un dato che stupisce è quello della Germania nell'istruzione terziaria (che è solo il 26%) ma va notato che ben il 60% ha un diploma di secondaria superiore e in Germania chi esce dalla secondaria è molto preparato ad entrare nel mondo del lavoro, molto più preparato di quanto non succeda da noi.

Il capitale umano in base alle competenze funzionali effettive

Competenze funzionali possedute dalla popolazione adulta
(16-65 anni, 2000)

COMPETENZE	ITALIA	10 PAESI AVANZATI
DEBOLISSIME	35%	da 10 a 15%
FRAGILI	30%	da 20 a 30%
ADEGUATE/ELEVATE	35%	da 50 a 70%

FONTE: IALS-SIALS 2000

Questa seconda tabella mostra il capitale umano in base alle "competenze funzionali effettive", le competenze funzionali prescindono dai titoli di studio: si riferiscono alla literacy (comprensione dei testi scritti e capacità di usarli nei contesti di vita e di lavoro quotidiani) e alla numeracy (utilizzo di strumenti matematici ad esempio "saper fare una percentuale o saper leggere un orario dei treni").
Sono indagini di livello internazionale su popolazione 16-65 anni. Questi dati sono forse ancora più preoccupanti perché in Italia possiedono competenze "debolissime" il 35% della popolazione (contro 10-15% dei paesi avanzati), e competenze "adeguate/elevate" solo un 35% della popolazione (contro 50-70% dei paesi avanzati). È una differenza che preoccupa molto.

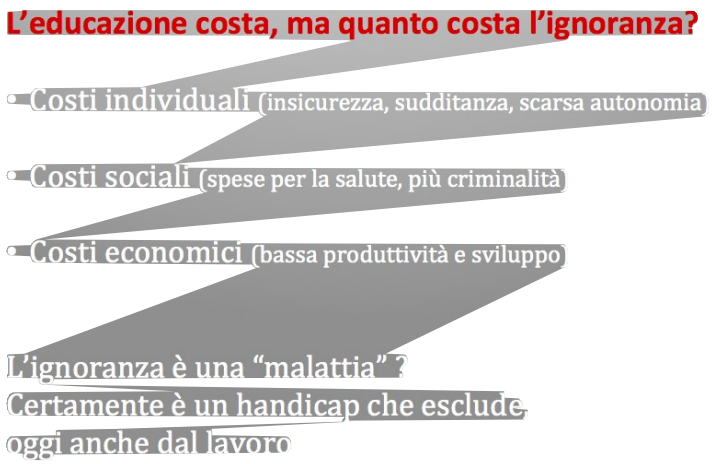
Le previsioni della UE al 2020 sui livelli di qualificazione delle forze di lavoro

Livelli di qualificazione della forza di lavoro con più di 15 anni e previsioni al 2020 nella UE-25

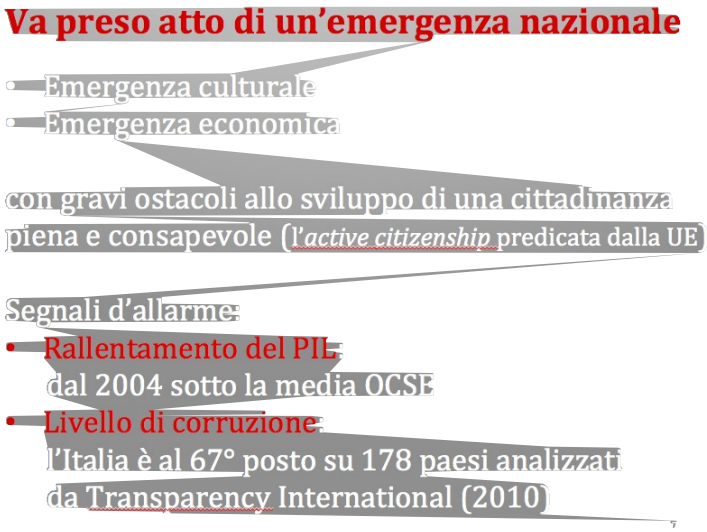
LIVELLI DI QUALIFICAZIONE	ITALIA	UE25	Francia	Germania
BASSI	37%	20%	21%	20%
MEDI	45%	48%	44%	50%
ALTI	18%	32%	35%	30%

Fonte: CEDEFOP (2009).

Questa terza tabella riporta le previsioni al 2020 sui livelli di qualificazione delle forze di lavoro nella UE-25, queste previsioni sono state fatte dal CEDEFOP (un centro della UE per lo sviluppo della formazione professionale). È una previsione inquietante: si sa che tutti i lavori saranno via via più complessi anche quelli elementari. L'Italia, con le tendenze attuali, si troverebbe in grave deficit professionale che comprometterebbe lo sviluppo della propria capacità competitiva.



Questa tabella ci ricorda che l'educazione costa ma quanto costa l'ignoranza? L'ignoranza ha costi individuali (insicurezza, sudditanza, scarsa autonomia), ma anche costi sociali,(maggiori costi per la salute e più criminalità) e costi economici (bassa produttività e sviluppo). L'ignoranza è dunque una malattia? Dalle malattie ci si cura per riflesso condizionato. Dall'ignoranza no: spesso non se ne sente il bisogno. Se l'ignoranza non è vissuta come una vera e propria malattia è certamente un handicap che esclude e che riduce fortemente le possibilità di lavoro.



Va preso atto di un'emergenza culturale e di un'emergenza economica che crea gravi ostacoli allo sviluppo alla cittadinanza piena e consapevole quella che vuole l'UE.
Sono più che segnali di allarme il rallentamento del PIL e un livello di corruzione molto elevato: l'Italia è al 67° posto su 178 paesi non è una bella posizione.

QUANTO COSTA IL SISTEMA SCOLASTICO

Ma allora domandiamoci quanto costa il sistema scolastico del nostro Paese, per vedere se c'è un problema di risorse inadeguate.

Spesa in istruzione primaria e secondaria pubblica e privata in percentuale sul PIL

	(2000)	(2008)	(2009)
REGNO UNITO		4.1	4.5
STATI UNITI		4.0	4.3
FRANCIA		3.9	4.1
ITALIA	3.2	3.3	3.4
SPAGNA		3.1	3.3
GERMANIA		2.9	3.3

FONTE: OCSE 2012

La spesa in istruzione scolastica, che oscilla dal 2000 al 2009 dal 3.2 al 3.4, è in linea con Spagna e Germania e più bassa degli Stati Uniti, Regno Unito e Francia, però io prenderei piuttosto a confronto la Germania che ha un sistema scolastico veramente efficiente. Peraltro la spesa sul PIL dice ancora poco perché va correlata al numero degli studenti (spesa per studente). E a causa del calo demografico nel nostro paese gli studenti (esclusa la scuola materna) che negli anni 80 erano 9.5 milioni oggi sono solo 7.5 milioni.

Spesa annuale per studenti in dollari USA (convertiti in PPP) scuola primaria (pubblica e privata)

	(2000)	(2008)	(2009)
STATI UNITI		9982	11109
REGNO UNITO		8758	9088
ITALIA	5973	8671	8669
UE 19	4612	7257	7762
SPAGNA		7186	6619
FRANCIA		6267	6373
GERMANIA		5929	6619

FONTE: OCSE 2012

Allora se vediamo la spesa annuale per studente in dollari americani (convertiti in parità di potere d'acquisto) nella scuola primaria vediamo che l'Italia rispetto alla media dell'UE19, ha una spesa pro capite nettamente più alta. L'esempio della scuola primaria è senz'altro il più oneroso per il nostro Paese, ma anche per la nostra scuola secondaria sussiste un maggior costo nella media europea anche se in minor misura.

Numero di alunni per insegnante – scuola primaria (esclusi gli insegnanti di sostegno e di religione)

	(2000)	(2009)	(2010)
FRANCIA		18.7	21.5
REGNO UNITO		18.0	15.9
STATI UNITI		13.9	14.6
SPAGNA		13.2	13.0
GERMANIA		13.0	12.6
ITALIA	**11.0**	**11.4**	**11.3**
UE 19			**13.4**

FONTE: OCSE 2012

Se prendiamo poi il "numero di alunni per insegnante", la tabella evidenzia che la nostra scuola primaria rispetto all'UE ha un 20% in più di insegnanti a parità di alunni. È peraltro riconosciuto anche livello internazionale che la scuola primaria del nostro Paese è di alta qualità. Va precisato, infine, che già il governo Prodi e poi, più marcatamente, il governo Berlusconi hanno avviato forti riduzioni del numero degli insegnanti specie nelle primarie.
.

Spesa (pubblica e privata) in istruzione terziaria in percentuale sul PIL

	(2000)	(2008)	(2009)
STATI UNITI		2.7	2.6
FRANCIA		1.4	1.5
UE 19		**1.3**	**1.4**
SPAGNA		1.2	1.3
REGNO UNITO		1.2	1.3
GERMANIA		1.2	1.3
ITALIA	**0.9**	**1.0**	**1.0**

FONTE: OCSE 2012

Non è nella scuola ma nell'istruzione terziaria che lo Stato investe meno rispetto alla media UE e agli altri Paesi avanzati. In particolare in Italia, contrariamente a quanto avviene negli altri Paesi, manca del tutto un'offerta di formazione terziaria professionalizzante (2-3 anni), non universitaria.

I RISULTATI

L'indagine Pisa (programm for international student's assesment) rileva con test i livelli di comepetenze funzionali (literacy, numeracy e scienze) degli studenti quindicenni in quasi 60 paesi.

Punteggi medi nelle indagini PISA-OCSE (matematica, studenti quindicenni)

	(2000)	(2009)
GERMANIA		513
PAESI OCSE		**500**
FRANCIA		497
STATI UNITI		492
REGNO UNITO		487
SPAGNA		483
ITALIA	**457**	**483**

FONTE: OCSE 2012

I risultati migliori (punteggi medi attorno a 550) sono di Finlandia, Corea, Singapore, Svizzera. L'Italia è decisamente sotto la media dei paesi OCSE è a livello della Spagna e significativamente sotto la Francia e la Germania.

Percentuale di popolazione 15-19 anni non presente a scuola (abbandoni)

	(2000)	(2009)	(2010)
GERMANIA	11.5	9.9	7.7
FRANCIA	12.5	12.0	11.1
ITALIA	**33.4**	**18.1**	**16.4**
SPAGNA	21.2	18.1	17.4
STATI UNITI	27.7	19.1	14.5
REGNO UNITO	25.0	24.7	19.4

FONTE: OCSE 2012

Gli abbandoni precoci segnano per tutta la vita. Ogni studente che la scuola perde è una sconfitta per la scuola e la società.
Quello degli abbandoni precoci è uno dei punti critici del nostro sistema, la percentuale è ancora molto alta anche se è diminuita perché dal 2000 al 2010 è dimezzata. Questo è un grosso progresso, tuttavia è una percentuale alta se raffrontata alla Germania che ha al 7.7.

L'Italia spende molto, io direi abbastanza, ma non è europea nei risultati, e questo dipende dal ritardo storico ma anche da come allochiamo le risorse. Il ritardo storico è ben dimostrato dal fatto che negli anni 50 il 60% della popolazione aveva al massimo la licenza elementare.
Ma l'allocazione delle risorse è soprattutto destinata a spese correnti e tra queste massimamente a stipendi per oltre 1 milione di dipendenti (700.000 insegnanti più 100.000 insegnanti di sostegno più 25.000 insegnanti di religione più 250.000 Ausiliari (bidelli)Tecnici Amministrativi). Qualcuno dice che la scuola italiana è più una fabbrica di posti di lavoro che di conoscenze e di competenze per gli studenti.

Ma la scuola in Italia non ha solo ritardi e arretratezze ma anche dei punti di forza, nella tabella sono elencati i più importanti. Un dato positivo è che abbiamo avuto un elevato processo di scolarizzazione dopo gli anni 50 e una progressiva convergenza tra le regioni; abbiamo un tasso di accesso alla scuola dell'infanzia tra i più alti di Europa; abbiamo la filosofia dell'integrazione/inclusione dei disabili in classi regolari che è un modello per l'Europa; abbiamo dei tassi europei di immatricolazione all'università, di immatricolazione e non di uscita, questo è il punto grave.

La più importante ragione dei risultati modesti del nostro sistema è che a fronte di una scolarizzazione per tutti il sistema ha cambiato scala dimensionale ma non il modello organizzativo e didattico, su questo punto si soffermerà meglio Oliva.

Claude Thelot

È Conseiller Maître Honoraire alla Corte dei Conti francese dall'ottobre 2007. Ha presieduto per sedici mesi, da settembre 2003 a dicembre 2004, la Commissione di dibattito nazionale sul futuro della Scuola francese. In precedenza, dal settembre 1990 al dicembre 1997, è stato direttore della valutazione e della prospettiva* presso il Ministero della Pubblica Istruzione. Dal 1993 al 2002 è stato professore associato di economia dell'istruzione presso l'università Paris V-René Descartes.È autore di tredici libri, di cui diversi sulla politica educativa. È Cavaliere della Legione d'Onore e Officier dell'Ordine Nazionale al merito. Ha ricevuto nel 1985 il riconoscimento di "statisticien d'expression française"

Le mutazioni e le resistenze dei sistemi scolastici

Signor Presidente, Signore, Signori Cavalieri del Lavoro

Sono particolarmente lieto ed orgoglioso che mi abbiate invitato a fare questa conferenza, e vi ringrazio molto. Ho scritto questa conferenza in francese e Attilio Oliva ha avuto la cortesia di tradurla in italiano. Quindi sto per parlare in italiano benché non conosca benissimo la vostra lingua.

Nelle democrazie moderne sviluppate, l'investimento educativo nei giovani è divenuto l'investimento collettivo più importante. E' assolutamente necessario che la Scuola riesca a formare ed educare tutti i giovani e questo per tre grandi ragioni.

In primo luogo, occorre che i giovani siano ben formati ed educati per la piena realizzazione della loro vita personale, in quanto oggi è molto più difficile vivere senza diplomi, come un autodidatta, nelle nostre società impregnate di cultura e di conoscenze.

In secondo luogo, è essenziale che le imprese possano disporre di una manodopera qualificata, in quanto la qualità dei dipendenti costituisce ormai il principale fattore di produttività e competitività economica.

Quale terza ed ultima ragione, è la formazione di tutti i giovani (ed in particolare dei meno favoriti) che consente di garantire al meglio la coesione sociale del paese; i cittadini devono essere preparati a comprendere con chiarezza le sfide collettive che riguardano il loro paese ed a votare avendo ben presenti quelle sfide.

Questa esigenza rende necessaria una mutazione dei sistemi educativi. Perché? Perché il grande obiettivo di "ottenere il successo formativo di tutti gli studenti" è abbastanza nuovo e, soprattutto, al momento attuale, è ben lungi dall'essere raggiunto.

A titolo d'esempio, in Francia oggi circa il 20% dei giovani abbandonano la scuola dell'obbligo senza avere le conoscenze e le competenze indispensabili per una piena realizzazione della propria esistenza. 20% costituisce una percentuale enorme, che fra l'altro è un po' aumentata negli ultimi dieci anni, il che dimostra che il sistema scolastico francese non sta migliorando: al contrario, peggiora.

E' dunque necessario ed urgente che tutti i sistemi educativi si trasformino in profondità per tendere verso questo obiettivo: "successo formativo per tutti". I poteri pubblici, in primo luogo lo Stato, ma anche le Regioni ed i Comuni hanno, con ogni evidenza, una responsabilità particolare in questa mutazione. La scuola è infatti in maggioranza pubblica e deve rimanerlo, in quanto si tratta di un patrimonio del paese.

La trasformazione dei nostri sistemi scolastici ci porta a discutere di tre aspetti, che toccherò nelle tre parti della mia conferenza.

In primo luogo, le resistenze che ci sono da superare, cioè le resistenze al cambiamento. In aggiunta, le strategie che i poteri pubblici dovrebbero attivare per superare queste resistenze.

E da ultimo, è mia intenzione definire cosa significa “successo formativo per tutti” e come organizzarsi per riuscirvi: cioè le finalità in vista delle quali la trasformazione deve aver luogo.

Tutte le democrazie sviluppate hanno di fronte più o meno le stesse difficoltà e quindi le riflessioni che vi propongo in questa sede rivestono un valore generale.

Ci sono nelle nostre società tre grandi resistenze al cambiamento nei sistemi scolastici. Le due prime sono interne a quei sistemi, mentre la terza ha sede nella società stessa.

Come considerazione preliminare, la scuola ha il compito di trasmettere e far acquisire ai giovani le conoscenze e competenze delle generazioni precedenti. Essa è dunque per sua natura conservatrice: prende il passato per darlo ai giovani e questo la porta ad attribuire a questo passato una grande importanza. Inoltre, la scuola è un’istituzione, il che significa che è affezionata alla stabilità. Per questi due motivi, essa manifesta un atteggiamento di resistenza al cambiamento. Ed è normale che sia così, in quanto è vero che la scuola deve trasferire ai giovani il patrimonio di conoscenze e competenze del passato. E’ quindi normale ed anche auspicabile che essa sia conservatrice: ma non deve essere solo questo.

In particolare, le spetta saper discernere quel che bisogna trasmettere dal passato e quel che può essere abbandonato: si formano i giovani non in vista del passato, ma del futuro. Ed è qui che le mutazioni necessarie devono aver luogo.

Il secondo fattore di resistenza al cambiamento nei sistemi scolastici riguarda le organizzazioni sindacali degli insegnanti e del rimanente personale. Queste organizzazioni sono spesso molto potenti e tendono a sviluppare comportamenti corporativi a beneficio dei loro assistiti. Non bisogna meravigliarsene: fa parte del loro ruolo. Ma i responsabili delle politiche educative dovrebbero opporsi con maggiore efficacia ad esse per poter rappresentare gli interessi degli studenti.

Non è vero, infatti, che ciò che è utile al personale sia anche utile agli studenti: anche se è vero che è difficile combattere i sindacati, specialmente quelli degli insegnanti, a vantaggio degli alunni.

Il motivo principale è il seguente: dato che il benessere degli insegnanti è importante per assicurare che la Scuola funzioni bene, i sindacati ne traggono la conclusione che un tale benessere è necessario e sufficiente. Al contrario, i decisori politici debbono dire con chiarezza che il benessere degli insegnanti è certamente importante, ma che non è in alcun modo l’obiettivo primario della Scuola. Quell’obiettivo è il successo formativo degli studenti, non il fatto che gli insegnanti “stiano bene”. Una tale affermazione richiede al Ministro ed ai suoi collaboratori molto coraggio ed anche molta forza politica. Ritornerò su questo punto.

Il terzo fattore di resistenza al cambiamento riguarda la società stessa, gli adulti ed i genitori degli studenti. Ognuno crede di conoscere la scuola, perché è stato alunno o perché i suoi figli o i suoi nipoti la frequentano. E dunque, la maggioranza delle persone credono di sapere cosa occorre fare a scuola e spesso pensano che basti fare quel che vi si è sempre fatto. Inoltre, ognuno persegue il successo dei propri figli e non ha in mente quello di tutti i giovani; anzi, accade che si opponga a quel che potrebbe assicurare il successo di tutti, se questo rischia di avvenire a detrimento di quello dei propri figli.

Questo è vero per molti, ed in modo particolare per le élite intellettuali della società, cioè quelle che detengono un potere di azione e di comunicazione.

Il dibattito pubblico sulla scuola risulta allora falsato, e questo non aiuta a riformarla nel modo che sarebbe necessario. Fra genitori che si sentono impotenti, altri che pensano che non bisogna cambiare, altri ancora che fuggono dalla scuola pubblica per evitare la mescolanza sociale e scegliere una scuola privata ritenuta di migliore qualità, non si può certo dire che le

politiche di cambiamento della scuola siano sostenute dall'opinione pubblica: in particolare, da quella che "conta", cioè le élite.

Per riformare, occorre superare queste tre grandi resistenze al cambiamento e, di conseguenza, rispettare alcune condizioni. Bisogna cioè sviluppare una "strategia del cambiamento" che obbedisca a certi principi. Di questo aspetto vorrei discutere nel seguito della mia riflessione.

A mio giudizio, la strategia del cambiamento nei sistemi scolastici moderni deve rispettare tre grandi principi, che riguardano il ministro ed i principali responsabili del sistema.

Primo principio: il Ministro non deve chiudersi in un dialogo a due, bilaterale, con i suoi partner: i sindacati e le associazioni professionali. E' assolutamente necessario che la politica scolastica costituisca l'oggetto di grandi dibattiti pubblici, per consentire ai poteri pubblici di prender forza dalla volontà della pubblica opinione. La Scuola, nei nostri sistemi, dovrebbe in effetti essere materia di interesse per tutti e non solo i poteri pubblici e i sindacati degli insegnanti. Bisogna assolutamente dar voce a tutta l'opinione, a tutti i cittadini, tutti i genitori (e non solo le loro rappresentanze); e poi fondarsi sul loro giudizio e le loro richieste. La politica scolastica deve quindi risultare l'espressione di una volontà popolare e democratica per poter essere poi ben definita ed applicata.

Riassumendo in una frase, per poter riformare il sistema scolastico, è necessario che i poteri pubblici organizzino una pressione esterna su di esso, una pressione che proviene dalla società.

Beninteso, questa pressione verrà soprattutto dai gruppi sociali più orientati al cambiamento, più sensibili all'innovazione: per esempio, certi gruppi di imprenditori o certe associazioni di educatori.

In definitiva, il punto centrale è questo: il sistema scolastico non cambierà da solo, perché le spinte interne al cambiamento sono troppo deboli rispetto alle resistenze. Il cambiamento può venire solo dall'esterno.

In questo spirito, in Francia, il presidente Chirac ha voluto, fra il 2003 ed il 2004, far intervenire direttamente i cittadini nella preparazione di una nuova grande legge sulla scuola; e sono io ad aver guidato questo grande dibattito pubblico in cui oltre un milione di persone si sono espresse, non per sostituirsi alla legge, ma per aiutare a disegnarne una nuova. Io credo che si sia trattato di un eccellente esempio di intervento diretto dei cittadini nella definizione della politica scolastica.

Il secondo principio della strategia del cambiamento è che non bisogna voler fare le riforme senza gli insegnanti ed i capi di istituto o, ancor peggio, contro di loro. Anche se i sindacati sono interlocutori difficili e molti fra loro marcatamente conservatori, il ministro ed i suoi collaboratori non possono ignorarli. E' indispensabile ascoltarli e consultarli. Ma dopo, è il Ministro che deve decidere, avendo come principale obiettivo gli studenti e non il personale. Non sono quindi i sindacati che devono decidere, ma lo Stato.

Prima di prendere le sue decisioni, il Ministro avrà ascoltato e consultato i sindacati; dopo, dovrà cercare di convincere ed associare alla decisione non solo i sindacati, ma soprattutto il personale. Le decisioni generali trovano applicazione nelle singole scuole: sono dunque gli insegnanti ed i dirigenti che le applicheranno. Come minimo, una buona parte di loro devono essere convinti e collaborativi.

Circa quindici anni fa, noi abbiamo avuto in Francia un Ministro che ha voluto decidere contro i sindacati, senza ascoltarli abbastanza e senza comportarsi in modo avveduto: il risultato è stato che si è messo contro tutti gli insegnanti e non solo i loro sindacati. Anche se molti dei

suoi progetti di riforma erano giusti, ha fallito perché i sindacati hanno ottenuto che il Primo Ministro sconfessasse il suo Ministro dell'Istruzione.

In politica, al giorno d'oggi, bisogna avere coraggio ma anche abilità. In particolare, bisogna saper trarre profitto dalle divisioni fra i sindacati, che non sono così compatti come si potrebbe credere. Per esempio, i sindacati degli insegnanti e quelli dei dirigenti scolastici sono spesso su posizioni opposte.

Ci vuole anche perseveranza, resistere agli scioperi e avere tempo a disposizione; i ministri dell'Istruzione dovrebbero essere nominati per diversi anni, almeno cinque secondo la mia opinione (a parte eventuali eccezioni).

Il terzo principio della strategia del cambiamento consiste nello sviluppare il più possibile le valutazioni pubbliche sui risultati del sistema scolastico; e, in un secondo tempo, trarne concretamente le conseguenze politiche in funzione del cambiamento. Le valutazioni devono essere al di sopra di ogni discussione e fornire un'immagine esatta delle conoscenze e competenze degli alunni, dei loro progressi o dei loro arretramenti. Devono riguardare i risultati nazionali, quelli regionali ed anche quelli di ogni istituzione scolastica.

In particolare, occorre valutare "il valore aggiunto" che ciascuna scuola apporta ai propri studenti, vale a dire il modo e la misura dei progressi che fa loro compiere.

Queste valutazioni devono essere pubbliche, per facilitare una buona conoscenza, del sistema scolastico nel suo insieme e di ogni scuola, da parte dei genitori, degli studenti, dei cittadini e per permettere a ciascuno di prendere le decisioni appropriate. In questa grande politica di valutazione, è necessario anche e beninteso favorire le comparazioni internazionali: ogni sistema scolastico deve meglio conoscere i risultati e le "buone pratiche" degli altri per trarne ispirazione nel momento in cui vuole trasferirle.

In questa stessa ottica, occorre sviluppare la valutazione degli insegnanti e dei dirigenti, affinché possano conoscere meglio i propri risultati e quindi migliorarsi. Valutare le pratiche educative degli insegnanti e dei capi di istituto permetterà di individuare le più efficaci e di diffondere nell'insieme del sistema scolastico. In questo modo, tutti gli istituti, tutti gli insegnanti potranno trarre ispirazione dalle pratiche più efficaci e conseguire dei miglioramenti personali e di sistema.

Perché è necessario impegnarsi in una grande strategia di cambiamento? Ho affermato a più riprese che l'obiettivo è di assicurare il successo formativo di tutti gli studenti. Ma cosa vuol dire ottenere il successo di tutti e, più in generale, quali sono i grandi obiettivi che i sistemi scolastici debbono darsi? E' questo che voglio prendere in esame nella terza ed ultima parte del mio discorso.

Io credo che l'espressione "assicurare il successo formativo di tutti gli studenti" sia la migliore formulazione: ma ogni paese deve definire cosa significa per lui questa formula molto generale. A titolo di esempio, ecco come la definisco io.

Per me, il successo di tutti gli alunni consta di due grandi aspetti.

In primo luogo, è necessario che tutti sappiano quel che è indispensabile per potersi realizzare nella vita nella nostra società. Questo comprende alcune conoscenze fondamentali, ma anche competenze e comportamenti fondamentali. Ecco, per esempio, quel che mi sembra indispensabile, quel che si potrebbe chiamare uno "zoccolo comune": conoscere la lingua del proprio paese (in lettura ed in scrittura), conoscere gli elementi di base della matematica e delle scienze, sapersi esprimere in inglese e capirlo, saper utilizzare un personal computer ed Internet, conoscere il proprio paese e l'Europa (storia, geografia, istituzioni, arte), possedere autonomia e spirito di iniziatia.

Possedere questo insieme di conoscenze, di competenze e di comportamenti è indispensabile per ciascuno ed anche per la nostra coesione sociale e per la nostra competitività economica.

La scuola deve dunque far assolutamente acquisire a fondo questo insieme da parte di tutti i giovani: il 20% di insuccesso di cui parlavo all'inizio deve scendere a 0%. E questo deve essere il compito essenziale della scolarità dell'obbligo. Questo implica che una priorità di primo piano sia attribuita alla formazione ed allo sviluppo degli studenti in grande difficoltà scolastica: ciò che rappresenta un grande cambiamento rispetto alle abitudini dei sistemi scolastici.

Il secondo aspetto del successo formativo per tutti si colloca essenzialmente dopo aver acquisito la padronanza dello "zoccolo": cioè al liceo e nell'insegnamento superiore. Bisogna ascoltare di più i desideri dei giovani e proporre loro gli apprendimenti che maggiormente li interessano: è così che avranno successo.

Noi abbiamo un proverbio in Francia, che suona così: "on ne fait pas boire un âne qui n'a pas soif" e credo che il concetto esista anche in italiano: "non si fa bere un asino che non ha sete". E' vero, ed è per questo che, dopo la scuola dell'obbligo, il sistema di istruzione dovrebbe tenere maggior conto delle aspirazioni e dei gusti dei giovani, orientarli meglio nei percorsi e nelle opzioni che corrispondono ai loro desideri ed ai loro talenti, invece di imporre loro tante materie, come accade oggi. C'è troppa noia nei nostri licei. E quando si propone ai giovani di imparare cose che suscitano in loro solo noia, vi sono forti probabilità che i risultati siano l'assenteismo e l'insuccesso.

Organizzarsi per favorire questi due aspetti del successo formativo per tutti che ho appena richiamato è difficile. Ma una cosa è sicura: non è con un sistema scolastico troppo centralizzato che ci si riuscirà. Non ci si riuscirà se non dando fiducia agli insegnanti ed ai dirigenti scolastici e sostenendoli nel loro compito. Per questo, occorre riformare l'organizzazione del sistema scolastico avendo di mira due obiettivi di funzionamento.

Primo obiettivo: le istituzioni scolastiche devono essere autonome, perché così gli insegnanti ed i capi di istituto potranno decidere da soli le pratiche formative migliori per ottenere il successo di tutti gli studenti ed in particolare dei più deboli.

Ma questa autonomia dev'essere regolata, sostenuta e valutata. Regolata: è lo Stato che deve dire entro quali ambiti essa si eserciterà. Per esempio, lo Stato deve aver definito lo "zoccolo comune" o i grandi indirizzi del liceo e, almeno, una parte del loro contenuto; oppure ancora il contenuto degli esami.

Dev'essere sostenuta: ho già affermato che era necessario far conoscere agli insegnanti le innovazioni ed i successi degli altri insegnanti affinché possano trarne ispirazione.

Da ultimo, dev'essere valutata, come ho già detto.

Per riassumere – e questo è molto importante – il sistema scolastico deve essere organizzato secondo tre assi su cui poggiare: ordinamenti generali della Scuola; autonomia "sostenuta" degli insegnanti e dei capi di istituito; valutazioni delle loro pratiche e delle loro sperimentazioni.

Secondo obiettivo di funzionamento del sistema scolastico: bisogna aiutare molto di più gli insegnanti ad assicurare il successo dei loro studenti quando questi si trovano in ambienti, quartieri o contesti molto sfavoriti. Non tutti gli studenti sono uguali. E siccome bisogna che tutti possano riuscire, ed in particolare che tutti acquisiscano lo zoccolo comune, non si può insegnare dappertutto nello stesso modo.

Ci sono scuole dove sono necessarie grandi risorse, perché gli alunni sono molto sfavoriti e molto difficili da educare e formare. E ce ne sono altre, dove gli studenti apprendono con grande facilità e dove i mezzi necessari possono essere molto meno consistenti.

Devono dunque poterci essere classi con 5 o 8 alunni, per insegnare a leggere, a vivere insieme e così via: e classi da 35 alunni.

Questo secondo obiettivo per il sistema scolastico si traduce quindi nella diversificazione controllata ed equa delle risorse, vale a dire soprattutto del profilo del numero degli insegnanti. Si tratta di una riforma molto complessa, che noi non siamo riuscito a realizzare in Francia, anche se una piccola diversificazione fra le scuole esiste. Ma io credo che essa sia realmente necessaria.

Si sarà capito, in definitiva, che il mestiere di ministro dell'Istruzione è molto complicato. Ho già detto che egli deve essere coraggioso, perseverante, abile e che deve avere il tempo per riformare. Vorrei insistere su un ultimo punto: egli deve realmente voler agire per il successo degli studenti. Agire e non solo parlare.

Esistono molti rapporti nazionali ed internazionali, ben noti e che dicono quel che è necessario fare. E' dunque inutile – e non è più possibile – accontentarsi di fare dei discorsi o di temporeggiare. Bisogna assolutamente agire ed agire con concretezza e determinazione, a beneficio del successo di tutti gli studenti.

Vorrei concludere citando due grandi massime, che ogni ministro dell'Istruzione dovrebbe tener presenti.

La prima è stata enunciata da un esperto dell'azione, Napoleone. Egli ha detto una cosa fondamentale, che in francese suona: "tout est dans l'execution". In italiano si potrebbe rendere con: "l'unica cosa che conti non sono le idee generali, ma il modo concreto in cui le idee sono applicate". Questo è profondamente giusto. Applicata al sistema formativo, questa regola significa che quel che è essenziale è quel che accade nelle scuole: il successo educativo dipende quasi esclusivamente dal modo con cui lavorano insegnanti e presidi. Sono le loro pratiche educative che sono risolutive e che fanno sì che il sistema sia buono o cattivo. E dunque sono queste pratiche che bisogna in primo luogo migliorare.

Mi piace anche molto la seconda riflessione, che ci viene da un Romano dell'antichità, Seneca: non è quindi di ieri, ma rimane valida a 2000 anni di distanza.

In francese, essa suona: "Ce n'est pas parce que le choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles". In italiano : "non è che noi non osiamo perché le cose sono difficili : è perché non osiamo che sono difficili".

Occorre che tutti i responsabili dei sistemi formativi, il ministro, i funzionari amministrativi, i dirigenti scolastici, gli insegnanti, ma anche i genitori sappiano inventare ed osare al servizio dell'educazione dei giovani.

Perché formare ed educare i giovani è oggi molto difficile ed è solo ricercando nuove soluzioni ed osando con risolutezza metterle alla prova che si potrà avere successo.

Vi ringrazio per il vostro ascolto.

Attilio Oliva

Laureato in filosofia, in qualità di imprenditore ha ricoperto, tra il 1985 e il 2000, le cariche di Presidente dell'Associazione Industriali di Genova, Presidente Confindustria Liguria e membro del direttivo Confindustria Roma. Come amministratore pubblico è stato Presidente della Federazione Municipalizzate gas e acqua e Presidente gruppo FinMare (IRI), tra il 1975 e il 1990.
In ambito education è stato responsabile della scuola di Confindustria dal 1996 al 2000 e Vice Presidente e amministratore delegato dell'Università LUISS dal 2004 al 2008. Dal 2000 è fondatore e presidente dell'Associazione TreeLLLe e dal 2005 presidente dell'Education Committee del BIAC (Business and Industry Advisory Committee dell'OCSE).

Questioni aperte e linee di riforma

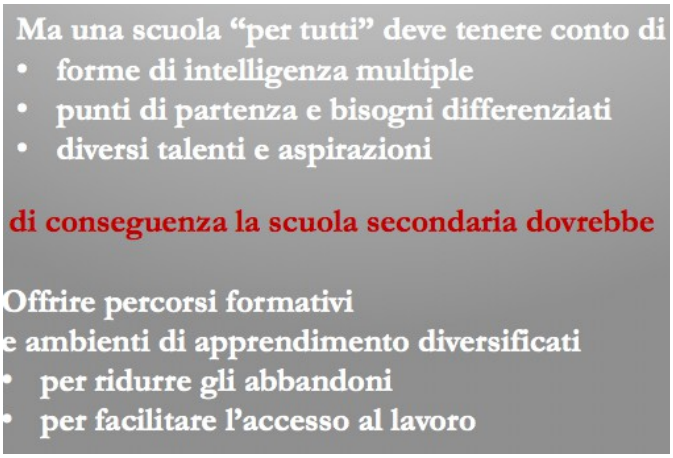
A fronte della scolarizzazione "per tutti" il sistema ha cambiato scala ma non modello organizzativo e pratiche didattiche

- Non si può non ricordare che nel passato la scuola era stata concepita per formare una elite, era una scuola per pochi. Quella scuola è stata travolta da una crescente ondata umana: quasi 8 milioni di studenti (oltre 600 mila stranieri) e 800mila insegnanti. Tutto ciò ha messo in crisi l'organizzazione e pratiche didattiche ereditate dalla tradizione.
- Inoltre la scuola oggi subisce la concorrenza di altre fonti (TV, internet), potenti emittenti di informazioni e di modelli di vita. Gli studenti oggi si formano anche fuori dalla scuola e dalla famiglia.
- È ormai abbandonato il sogno illuminista che la scuola sia la panacea di tutti i problemi della società: oggi si sa che è uno dei fattori in competizione con altri, non così forte da prevalere su fattori genetici, famigliari, sociali ed economici, ma comunque sufficiente per modificare significativamente la vita degli individui specie se saprà rinnovarsi nei metodi e missioni.

LE NUOVE MISSIONI DELLA SCUOLA DEL XXI SECOLO

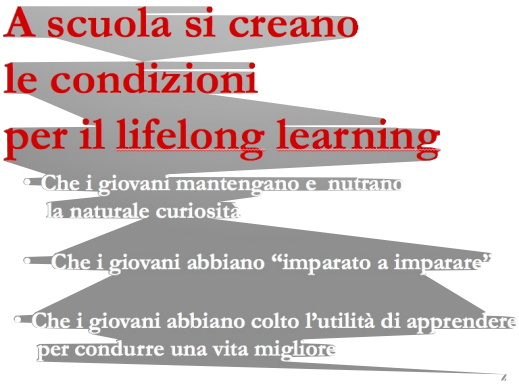
- Sono almeno due le nuove missioni della scuola del XXI secolo:

- La prima è che la scuola aspira e vuole istruire "tutti" (con attenzione non solo ai talenti ma anche ai più sfavoriti, anche ai disabili). L'obiettivo strategico è l'inclusione sociale. "No one left behind" (non uno di meno) è il nome di un programma educativo condiviso da repubblicani e democratici degli Stati Uniti.
- La seconda nuova missione è che la scuola non può più limitarsi ad "istruire" (insegnare discipline) ma deve anche "educare" cioè dare ragione (sempre con spirito critico) dei valori di base della nostra civiltà e delle buone regole di comportamento per rispettare i diritti di ciascuno e praticare una cittadinanza attiva e responsabile.
- Ma attenzione



- Non va favorita la "licealizzazione" per tutti: l'istruzione tecnica va rilanciata. C'è, infatti, un serio problema nella nostra cultura: la persistente gerarchia dei saperi (di gentiliana memoria) tra cultura letterario-umanistica (giudicata superiore) e cultura tecnico-scientifica: è una stortura ingiustificata e da superare.
- Così come bisogna superare il marcato distacco così marcato tra scuola e mondo del lavoro e valorizzare invece il ruolo educativo del lavoro e la sua piena dignità formativa (così come avviene nella maggior parte dei paesi europei).

- Visto che, la vita si è allungata e l'evoluzione dei saperi e delle tecnologie subisce un'accelerazione costante, è evidente che bisogna continuare ad apprendere per tutto l'arco della vita per manutenzionare e aggiornare il nostro bagaglio di conoscenze e competenze.



- Ma è a scuola che si creano le condizioni per il Life Long Learning e le condizioni sono almeno tre:
  - La prima che i giovani mantengano e nutrano la naturale curiosità (quella che si manifesta nei tanti "perché" dei bambini) e che purtroppo una didattica spesso solo

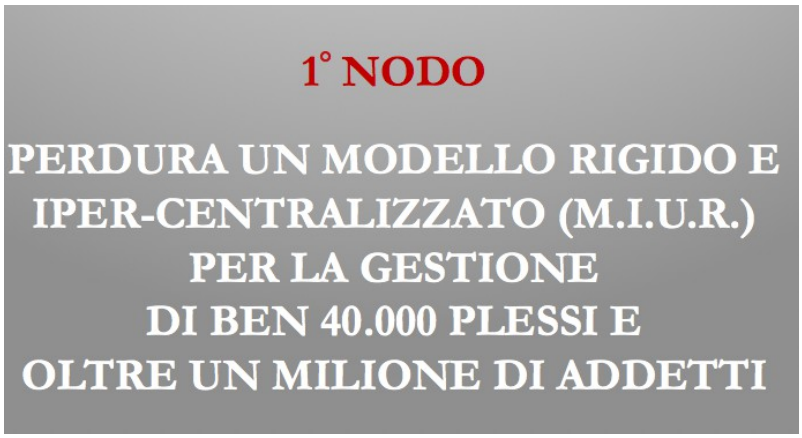
trasmissiva tende a spegnere. Come diceva Montaigne "il giovane non è una bottiglia da riempire ma una fiamma da accendere".

- La seconda che i giovani abbiano "imparato ad imparare" cioè a padroneggiare le tecnologie e abbiano acquisito le capacità critiche per distinguere tra fatti e opinioni, tra fonti accreditate o meno insomma per non dipendere dalla magia delle parole.
- La terza che i giovani abbiano colto l'utilità di apprendere per condurre una vita migliore e nutrano alte aspirazioni così da percepire l'ignoranza come un forte handicap, quasi una malattia da cui curarsi.

- E ora evidenziamo

5 NODI CRITICI DEL SISTEMA SCUOLA

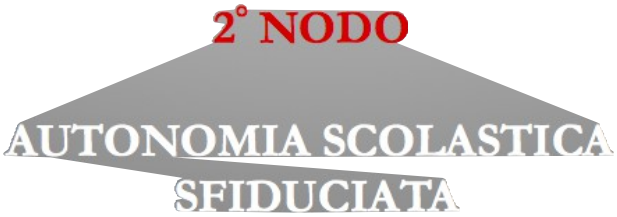
- Sui quali convengono molte analisi nazionali e internazionali, ad esempio l'OCSE.



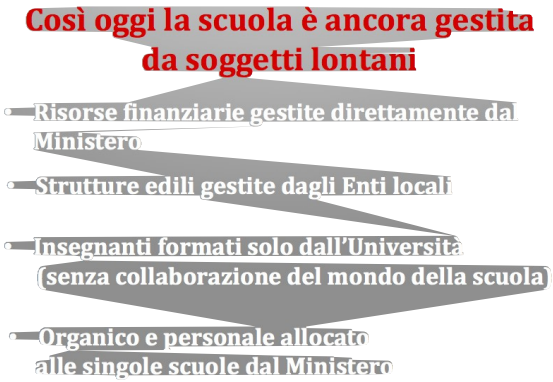
- Un modello iper centralizzato era giustificato per un paese diviso e poco sviluppato come era l'Italia di 100 anni fa.
- Ingiustificato oggi, un vero e proprio atto di sfiducia nella potenzialità professionali di tanti operatori di in un paese che è molto cresciuto.
- Così un modello organizzativo e gestionale uniforme e rigido, risulta da un lato inefficace perché non risponde alla complessità e varietà della domanda e dall'altro inefficiente per le risposte lente e assunte da troppo lontano rispetto a dove nascono i problemi.
- Nelle memorie dello scienziato Claude Allegre (socialista, ministro all'istruzione negli anni 2000) il sistema scolastico ricorda l'immagine del dinosauro per gigantismo e inerzia: e i dinosauri sono spariti perché non sono stati in grado di adattati all'evoluzione. Per di più, sempre secondo Allegre, il sistema è cogestito con i sindacati degli insegnanti, con cui vive in simbiosi: troppo spesso un freno all'innovazione. Evidentemente è un problema che si manifesta in tanti paesi se anche Jaques Delors (in un famoso rapporto all'Unesco della Commissione internazionale sull'educazione del

1996) scrive: "*si tratta di organizzazioni molto potenti in cui è prevalso troppo lo spirito corporativo. È necessario nell'interesse stesso della categoria che si riapra un dialogo illuminato di nuova luce tra la società, i poteri pubblici e i poteri sindacali è [….] per rompere la sensazione di isolamento e frustrazione degli insegnanti stessi e per instaurare un atteggiamento positivo nei confronti dell'innovazione educativa*".

- Passiamo ora al:

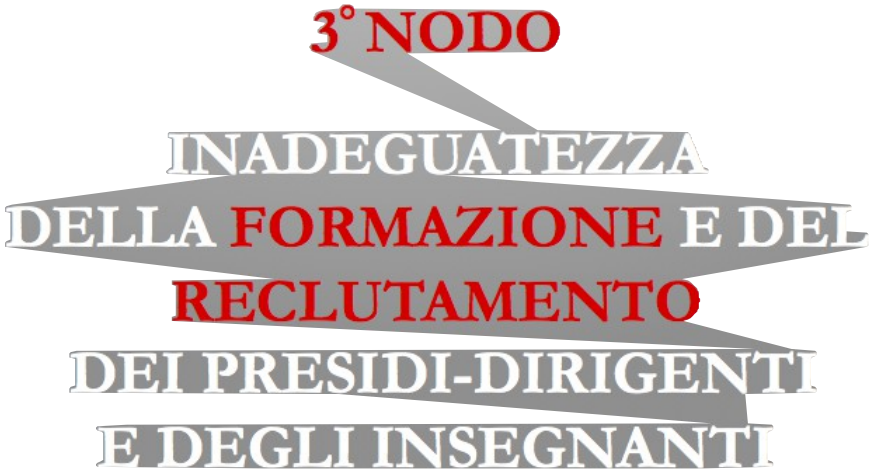


- Un buon antidoto all'iper centralismo sarebbe "dare le gambe" all'autonomia scolastica (legge Berlinguer 1999 poi anche costituzionalizzata dal titolo quinto): ma l'autonomia non è mai decollata.
- Autonomia in teoria dovrebbe significare: autonomia didattica, organizzativa e finanziaria, ma l'autonomia avrebbe bisogno di organi di governo responsabili in ogni scuola (o rete di scuole). Anche qui ci si è fermati a mezza strada: sono stati fatti dirigenti i presidi ma non si sono modificati i Consigli di Istituto che oggi sono pletorici e ininfluenti, figli di una confusa spinta al partecipazionismo (tipica degli anni 70).



- Ma oggi la scuola è ancora gestita da soggetti lontani.
  - Le risorse finanziarie sono gestite direttamente dal Ministero (la scuola non gestisce più del 3% dei suoi costi totali).
  - Le strutture edili sono gestite dagli enti locali.
  - Gli insegnanti sono formati solo dall'università e l'università non utilizza l'esperienza dei più apprezzati operatori scolastici, gli unici che hanno esperienza e professionalità acquisite sul campo.

- La definizione dell'organico e il personale è allocato alle singole scuole dal ministero.
- La rotazione degli insegnanti, su loro domanda, da una scuola all'altra è dell'ordine del 20% all'anno, a discapito della continuità didattica. In queste condizioni è difficile valutare la qualità di una scuola : per le famiglie la scelta della scuola si risolve piuttosto in una lotteria.
- Ecco perché parliamo di autonomia sfiduciata



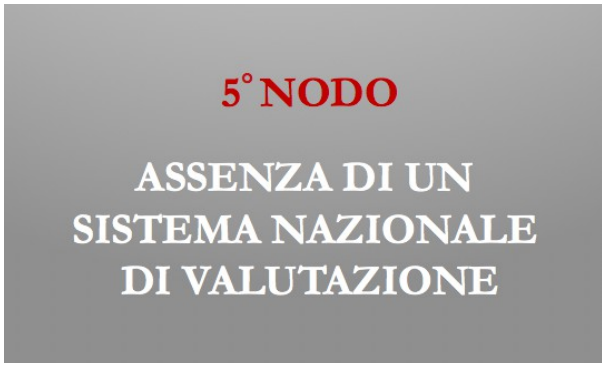
- È assodato ed evidente che è la qualità professionale dei Dirigenti e degli insegnanti a fare la differenza tra un sistema scolastico ed un altro.
- I presidi dirigenti sono 8.000 ed è gravissimo reclutare un dirigente (così come avviene tutt'ora)senza verificare prima le sue attitudini alla leadership. Poi è inamovibile e, se scelto male, risulta dannoso e incompatibile con la scuola dell'autonomia. (in altri paesi, in Francia, ad esempio, prima della nomina deve fare per due anni il vicario del preside).
- Per gli insegnanti (che sono circa 800.000) il reclutamento è avvenuto per lo più con sanatorie di varia natura privilegiando l'anzianità di servizio svolta nel corso di un precariato (supplenze) ingiustificato e inaccettabile. Un dato poco noto è che meno della metà degli insegnanti è laureata ed è risultata vincitrice di un regolare concorso.
- Così gli insegnanti sono stati lasciati soli (con scarsa formazione iniziale e nessuna in servizio) veri e propri autodidatti difronte a una scuola di massa sempre più difficile da gestire.
- Va sottolineato inoltre che i contratti nazionali di lavoro degli insegnanti sono gestiti di fatto dai sindacati di categoria: manca una controparte che difenda con forza gli interessi degli studenti. Così la filosofia che è prevalsa nel tempo è stata: più posti di lavoro, paga contenuta e uguale per tutti, nessuna valutazione delle qualità professionali. Così gli insegnanti sono stati impiegatizzati e il loro status è in forte declino.
- Invece tutti sappiamo bene che gli insegnanti non sono tutti uguali: "chi di noi non ricorda un proprio insegnante che ci ha lasciato un segno per la sua qualità umana, per

il comportamento esemplare e per la capacità di interessare e coinvolgere nel gioco dell'apprendimento?"

- A noi sembra irresponsabile quella società che non cura come dovrebbe i propri educatori (formazione iniziale ed in servizio) e non dà riconoscimento alcuno ai più apprezzati dalla comunità scolastica che dovrebbero invece essere oggetto di emulazione e fare da traino per tutti gli altri che possono fare meglio .

  - Numerosi indagini confermano che la scuola ha un scarso appeal per gli studenti e spesso spegne il desiderio di imparare (per Einstein invece: "*tener viva l'immaginazione e la creatività è perfino più importante di troppe conoscenze*").
  - Prevale il metodo "trasmissivo" e a tendenza enciclopedica (troppe lezioni ex cathedra, troppe materie che cadono nell'oblio dopo pochi anni).
  - Così la scuola è poco coinvolgente perché manca "l'interazione" tra docente e discente.
  - La ricerca scientifica più aggiornata sulle più efficaci modalità per favorire l'apprendimento raccomanda di tener conto che motivazioni ed emozioni dei giovani hanno un ruolo chiave. Si raccomanda allora:
    - di praticare attività di gruppo (*cooperative learning*) e di apprendimento a progetto (*project work*);
    - di approfondire problemi che hanno senso per gli individui e la società (*inquiry based learning*) per coinvolgere gli studenti;
    - di passare dalle conoscenze (sapere) alle competenze (saperle utilizzare e saper fare) (learning by doing). Una buona ricetta antica in proposito è di Confucio "*ascolto e dimentico, vedo e ricordo, faccio e capisco*";
    - di praticare attività di volontariato promosse dalle scuole a servizio della comunità locale (*service learning*)
- Alla luce di queste indicazioni va quindi superata la rigidità della sequenza tradizionale "lezione-studio individuale-interrogazione ".
- Con queste pratiche didattiche innovative si svilupperebbero invece quelle competenze "trasversali" (come: saper lavorare, cooperare e comunicare con gli altri, e ci sarebbe spazio per sviluppare la così detta intelligenza emotiva che vuol dire saper controllare gli impulsi, sapersi mettere al posto dell'altro, saper ascoltare, ecc).
- Nella foto l'aula antica in confronto ad una auspicabile aula di oggi (con spazi sia per il lavoro individuale e per lezioni ex cattedra sia per lavori di gruppo, il tutto supportato dal pieno utilizzo delle nuove tecnologie).

- Ma tutto ciò implica profondi cambiamenti nella formazione degli insegnanti, nella definizione dei curricola, nella padronanza delle nuove tecnologie (da parte degli studenti e degli insegnanti).
- Soprattutto diventa obbligatorio un più ampio e diverso uso dei tempi e spazi scolastici per aiutare giovani con maggiori difficoltà e anche per curare le eccellenze che sono un patrimonio nazionale. Hanno senso 5 ore filate di lezione e il patrimonio edilizio utilizzato solo per metà del tempo? Per tutto ciò sono essenziali, lo ripetiamo, maggiore autonomia alle scuole e individuare e premiare gli insegnanti più apprezzati dalla comunità scolastica, per selezionare quadri che facciano da traino per gli altri.



- La scuola pubblica è un luogo troppo "privato", di cui si sa poco o nulla: è necessario aprirne la scatola nera, per svelare i suoi tanti ***più*** (le eccellenze da valorizzare, spesso sconosciute) e i suoi ***meno.***

- Quattro sono i principali ambiti da valutare:
  - Gli apprendimenti degli studenti che vanno ovviamente sempre valutati dagli insegnanti ma anche monitorati con test centralizzati (INVALSI) che rendono i confronti possibili e più oggettivi (infatti, i voti degli insegnanti sono attribuiti con criteri non omogenei e risultano quindi poco significativi per fare confronti);
  - Il personale scolastico: se si valutano gli studenti perché non si devono valutare gli insegnanti? È la condizione chiave per consentire loro di migliorarsi, per la loro crescita professionale e per ridare prestigio alla categoria (infatti ciò che non si valuta mai, con il tempo perde valore). Bisogna che sia possibile individuare e premiare i più apprezzati, ben noti per reputazione in ogni comunità scolastica, così che il preside possa anche selezionare tra questi i suoi più stretti collaboratori ed esercitare una "leadership" non autoritaria ma "distribuita";

- Le singole scuole perché oggi i risultati sono troppo differenti anche tra scuole che operano in situazioni ambientali simili (oggi la scuola assomiglia troppo ad una lotteria);
- Il sistema nel suo complesso con sistematici confronti di indicatori internazionali (vedi indagini dell'OCSE) per disporre di una bussola che orienti le decisioni pubbliche: senza confronti manca l'informazione e lo stimolo per intervenire con provvedimenti ben mirati.
- Solo da pochi anni è nata l'INVALSI (l'istituto nazionale di valutazione) ma con scarse risorse e con compiti fin ora limitati alla verifica degli apprendimenti degli studenti con test centralizzati.
- Solo da pochi mesi il governo ha lodevolmente deliberato il progetto di un Sistema Nazionale per valutare le singole scuole e i loro presidi: purtroppo e ingiustificatamente per ora non è prevista la valutazione degli insegnanti (a causa delle resistenze di alcuni sindacati).

- E ora indichiamo

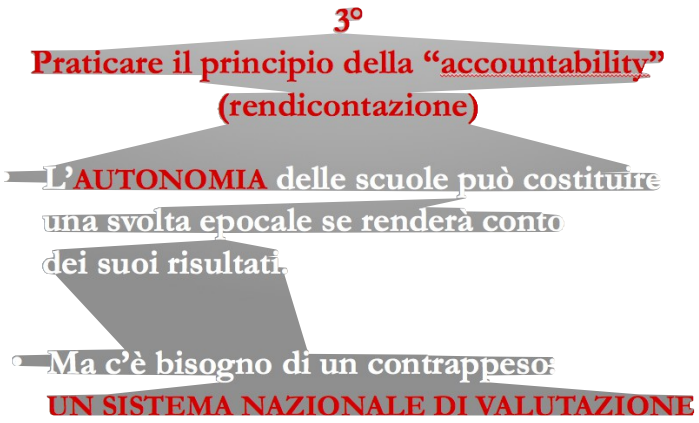
3 principi guida per ogni azione di riforma

- Si tratta di principi largamente condivisi e applicati in maggiore o in minor misura dai paesi più avanzati.

1°
Mettere al centro gli interessi degli studenti

- Mettere al centro gli interessi degli studenti significa privilegiarli rispetto a quelli, pur legittimi, degli operatori. Due esempi di iniziative che non si riescono ad attuare: il primo, allontanare dall'insegnamento quegli insegnanti, pochi ma ben noti, che possono essere dannosi agli studenti. Oggi al massimo si possono spostare da una scuola ad un'altra. Un secondo esempio: estendere i tempi scolastici (al di là delle classiche 5 ore mattutine) in maniera più consona alle capacità attenzionali degli studenti e alla maggior cura necessaria per i meno favoriti.

- Adottare il principio di sussidiarietà significa affrontare i problemi la dove sorgono e possono essere risolti con più efficacia, più velocità e costi minori.
- È soprattutto nelle SCUOLE che nascono i veri problemi: per risolverli ci vuole più autonomia organizzativa (orari scolastici, definizione degli organici e reclutamento) più autonomia finanziaria (libertà di gestione entro i limiti del budget di spesa) più autonomia didattica (per introdurre metodi innovativi).
- Il livello REGIONALE in collaborazione con gli enti locali è il giusto livello per la programmazione dell'offerta formativa (numero e tipologia di scuole) sul territorio. Con attenzione a non dar luogo ad un nuovo centralismo regionale che potrebbe interferire sull'autonomia gestionale delle scuole.
- E lo STATO? IL ministero che oggi è una macchina amministrativa gigantesca (8000 dipendenti tra centrali e periferici) si trasformi in un centro di super professionalità, pesantemente ridotte per numero, per esercitare funzioni di indirizzo, regolazione e valutazione dei risultati e non più di gestione diretta degli operatori e delle scuole. I suoi compiti primari saranno: definizione delle risorse finanziarie e loro destinazione (anche con criteri perequativi); definizione degli obiettivi nazionali di apprendimento; controllo dei risultati attraverso il Sistema nazionale di valutazione.



- Praticare il principio dell'accountability (della rendicontazione) significa che ogni soggetto (scuole, presidi ed insegnanti) deve rendere conto del suo operato e sentirsi valutato.
- L'autonomia delle scuole può dar luogo una svolta epocale: avere maggior fiducia negli operatori può liberare le migliori energie e le tante eccellenze che il mondo della scuola già esprime al suo interno, ma che non vanno a sistema.
- Ma c'è bisogno di un contrappeso a livello centrale per evitare l'anarchia. Allora un sistema nazionale di valutazione è lo strumento indispensabile per il "governo a distanza" del sistema e per aggiustare periodicamente obiettivi e strategie.

LE CONDIZIONI PER FARE UNA "BUONA SCUOLA"

- In sintesi per fare una buona scuola sarebbero idealmente necessari: un qualificato preside che realizzi una buona "leadership distribuita"; famiglie impegnate e collaborative; alte aspirazioni degli studenti; soprattutto insegnanti di buona qualità in un clima in cui le scuole siano costantemente stimolate a confrontarsi con altre scuole simili per adottare l'organizzazione e le pratiche didattiche migliori e per migliorare le proprie performance.

- Con le attuali regole del gioco, disattente come sono alla qualità del servizio, il sistema scolastico non può migliorare. È necessario e decisivo il ruolo delle forze politiche.
- Anche secondo gli esperti dell'OCSE, più risorse finanziarie (che tanti reclamano) di per sé avrebbero effetti del tutto marginali senza una diversa attenzione alla qualità professionale degli operatori e alle modifiche di sistema suggerite.
- Ma attenzione: la scuola da sola non migliora e il Ministro non può chiudersi in un dialogo a due con i sindacati di categoria. C'è piuttosto necessità di una forte pressione esterna. Purtroppo:
  - -gli STUDENTI sono facilmente strumentalizzati da slogan ideologizzanti
  - -le FAMIGLIE sono atomizzate,
  - -i PARTITI POLITICI al di la di generiche affermazioni di principio, dedicano poca attenzione ai problemi reali della scuola e non vogliono inimicarsi il popolo degli operatori scolastici che con le relative famiglie costituiscono una base di alcuni milioni di voti.
  - -i MEDIA sono spesso partigiani, schierati politicamente e attenti ad eventi che fanno notizia più che a valorizzare le ragioni di riforme innovative o lodare opportune iniziative per contenere gli sprechi
  - -gli INSEGNANTI, fatalmente attenti alla loro quotidianità, hanno per lo più una scarsa visione di sistema e sono soprattutto orientati dai sindacati di categoria.
- La pressione esterna può meglio essere esercitata da chi ha più forti interessi diretti all'innovazione e allo sviluppo del capitale umano: tra questi le grandi forze sociali

organizzate come le confederazioni degli imprenditori e, potenzialmente, le confederazioni dei lavoratori (queste ultime purtroppo poco stimolanti per i conflitti di interessi e di ruolo con i loro sindacati di categoria).

- Suggestivo l'idea di dare luogo ad un grande dibattito pubblico nazionale (così come è avvenuto in Francia) per dare legittimazione a scelte politiche coraggiose e innovative. In futuro il mondo del web nel tempo usato con correttezza e trasparenza (che oggi manca ancora) potrebbe aprire opportunità interessanti in proposito.

APPROFONDIMENTI A TEMA

Coordinatore: Daniele Checchi

Laurea in Discipline Economiche e Sociali presso l'Università L.Bocconi di Milano (1982). MSc in Economics presso la London School of Economics (1985). Dottore di ricerca in Economia Politica presso l'Università di Siena (1987). Fulbright scholar (Berkeley 1983), British Council scholar (1984 e 1985), Fulbright professor (Georgetown 2011). Ha insegnato presso diverse università estere (York, Boston, Louvain, Maastricht, Berlin). Professore di economia presso l'Università Statale di Milano, è autore di saggi e volumi sul tema dell'economia dell'istruzione. Dal 2005 al 2012 ha ricoperto la carica di Preside della Facoltà di Scienze Politiche della stessa università. E' stato membro del comitato di valutazione Area 13 per ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca).

Lo scopo di questa seconda parte della mattinata è quello di fare alcuni approfondimenti, dei carotaggi su aspetti specifici. Le relazioni di questa mattina hanno avuto uno sguardo ampio e hanno messo a fuoco due grandi temi generali: uno è quello dell'organizzazione del sistema scolastico, l'altro è quello dei risultati. Il sistema scolastico, come d'altronde il sistema universitario, è un sistema che ama la propria conservazione, che ha i suoi rituali e le sue procedure. E anche per questo il sistema scolastico non è abituato ad essere misurato, nonostante la sua funzione principale sia quella di valutare gli altri. I relatori che abbiamo in questa seconda parte della mattinata sono stati invitati ad approfondire un tema specifico per aiutarci a completare lo sguardo.
Si tratta di Marco Magnani, un ex-allievo del collegio Pozzani, attualmente alla School of Governance di Harvard, di Carlo Callieri, attualmente presidente del Gruppo Miroglio, Mario Sarcinelli, già vicedirettore della Banca d'Italia, GianPaolo Galli, senatore della Repubblica, e Gianfelice Rocca, presidente di Techint.
Il primo intervento è quello di Magnani sul tema della mobilità sociale. La società si aspetta che la scuola serva come ascensore sociale perché questo ha delle implicazioni molto importanti per il buon funzionamento della società. Pareto formulò la teoria della circolazione delle élites scrivendo che quando un sistema non ha un sufficiente ricambio nella parte apicale, il sistema prima o poi implode. Nei sistemi moderni la scuola e l'università sono quelli a cui viene attribuita questa responsabilità. Il problema è che l'Italia da questo punto di vista non figura molto alta nei risultati.

Marco Magnani

Laureato in Economia Politica e con Master in Finance conseguito a Columbia University (borsista Jona), Marco Magnani è Senior Research Fellow presso Harvard Kennedy School of Government dove è responsabile del progetto di ricerca "Italy 2030". In precedenza ha lavorato per quasi vent'anni in Investment Banking, prima in JP Morgan a New York e poi come Dirigente in Mediobanca, occupandosi di operazioni di finanzia straordinaria. Nel 2010 è stato nominato Young Global Leader dal World Economic Forum; nel 2011 e 2012 è stato invitato come speaker a Davos. Magnani è Presidente di American Field Service/Intercultura, Presidente di Columbia Business School Alumni Italia, Presidente di Associazione Alumni dei Cavalieri del Lavoro, nonche' membro di Aspen Institute, Chatham House, Consiglio relazioni Italia-USA e Istituto Affari Internazionali.

Scuola e Mobilità Sociale

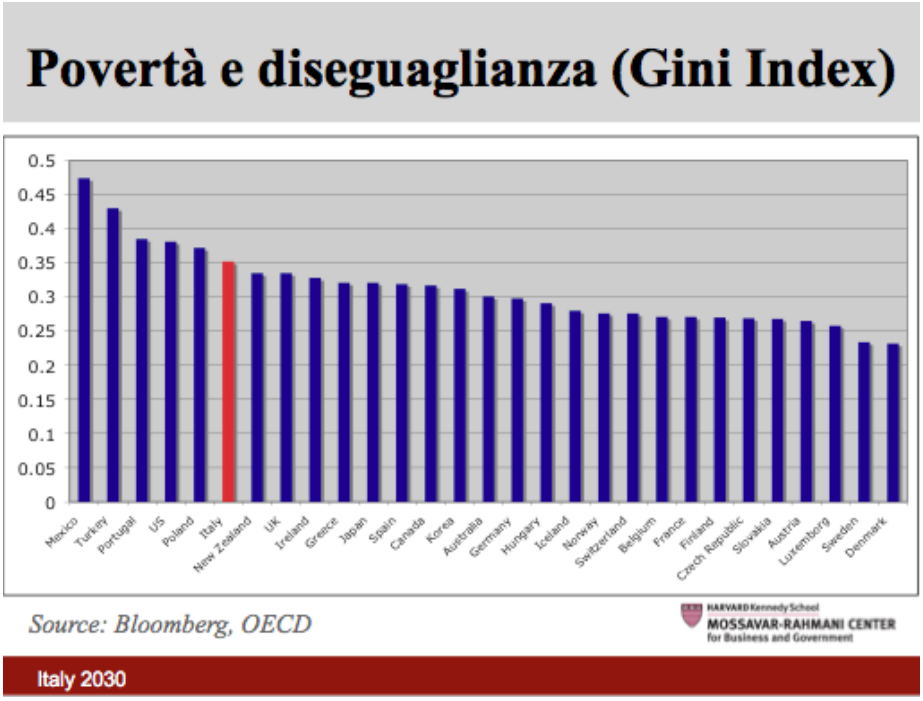
Desidero iniziare il mio intervento rendendo omaggio a Venezia e ai veneziani citando un proverbio dei tempi d'oro della Serenissima, che recita "*coltivar el mar e lassar star la tera"* ("coltivare il mare e lasciar perdere la terra"). Un'esortazione a concentrarsi sul mare, fonte non solo di forza e di ricchezza per Venezia, ma anche di grande dinamismo e mobilità sociale. Molti giovani veneziani, a prescindere dalla famiglia d'origine, partivano per l'Oriente in cerac di fortuna e avevano l'opportunità di tornare anni dopo ricchi sia materialmente che culturalmente, ciò che consentiva loro di salire la cosiddetta "scala sociale".
Il tema della mobilità sociale mi sta particolarmente a cuore e l'angolo di lettura del mio intervento è quello della mobilità sociale ottenibile grazie al merito. Ritengo peraltro che non vi sia antitesi tra merito ed equità. Proprio la mobilità sociale costituisce la sintesi tra questi due valori, entrambi tutelati dalla nostra Costituzione. Infatti la mobilità sociale generata dalla valorizzazione dei capaci e meritevoli, cosi come previsto dall'articolo 34 della nostra Costituzione. è un fondamentale strumento di equità in quanto consente di fornire uguaglianza di opportunità.

Nel mio intervento mi concentrerò su tre concetti molto semplici:

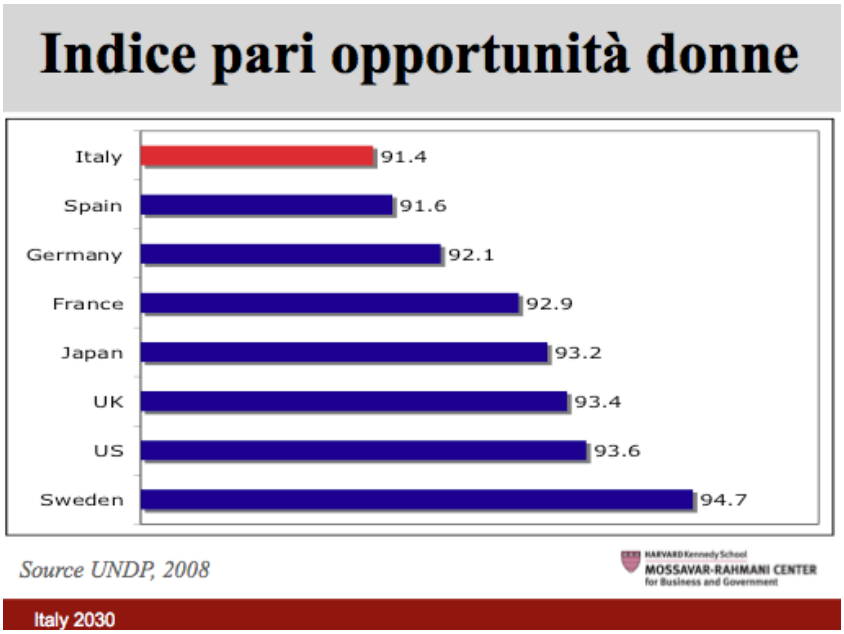
1) scarsa mobilità sociale è un fattore negativo per una società;
2) in Italia c'è scarsa mobilità sociale;
3) la scuola può avere un ruolo fondamentale per aumentare la mobilità sociale.

Non è difficile dimostrare che la scarsa mobilità sociale è negativa, per la società, per l'economia e soprattutto per i giovani. Tra le varie conseguenze negative della scarsa mobilità sociale ci preme sottolinearne alcune che sono tipiche del nostro paese: l'incapacità di trattenere e attirare talenti, l'allungamento dei tempi necessari ai giovani per diventare finanziariamente indipendenti, i ritardi nel "metter su famiglia", la diminuzione del tasso di natalità, l'aumento del senso di frustrazione e di impotenza che crea spirali negative. E' evidente che per una società non sia sano convivere a lungo con un basso tasso di mobilità sociale.

Intuitivamente sappiamo che in Italia vi è scarsa mobilità sociale. Purtroppo questo dato viene inesorabilmente confermato da molti indici statistici e da svariate fonti. L'OCSE ad esempio classifica il nostro paese agli ultimi posti in Europa in termini di mobilità sociale. Le misure sintetiche di povertà e disuguaglianza, in particolare l'indice di Gini, mostrano dati preoccupanti per il nostro paese: peggio di noi sono il Messico, la Turchia, il Portogallo. Anche negli Stati Uniti viene segnalata più povertà e disuguaglianza rispetto all'Italia, tuttavia gran parte dei paesi "occidentali" mostra risultati migliori.

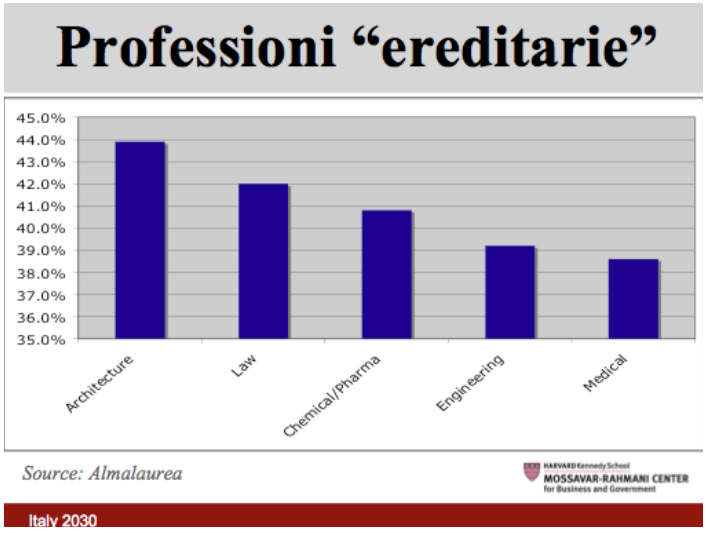


Anche analizzando il grado di pari opportunità delle donne non brilliamo. In questo caso meglio di noi sono non solo i paesi Scandinavi e gli Stati Uniti ma anche Spagna, Francia, Germania, Regno Unito, Giappone. La parità di opportunità per genere è un tema molto importante; si può e si deve discutere su quali siano le soluzioni migliori per affrontarlo, che consentano il rispetto e la valorizzazione del merito, ma certamente il problema esiste.



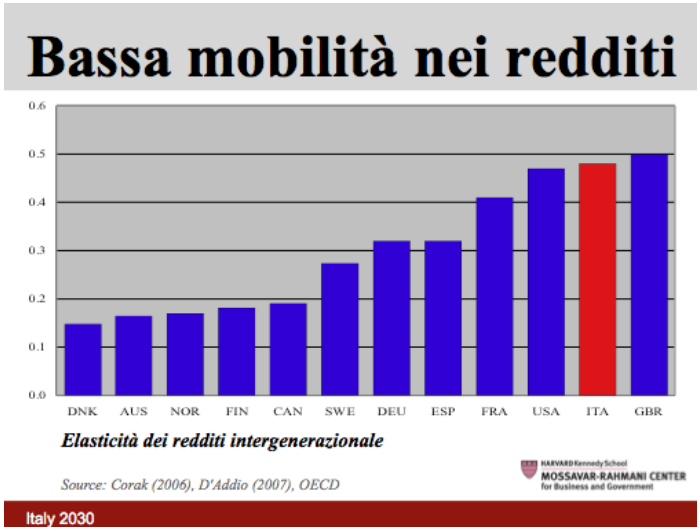
Un dato interessante è costituito dalla scarsa mobilità intergenerazionale, cioè tra il percorso educativo e professionale e la capacità reddituale dei figli e quella dei loro genitori. In Italia infatti si riscontra una fortissima correlazione in queste tre dimensioni tra genitori e figli: in altre parole l' "ascensore sociale" non funziona molto bene.

Vediamo queste tre dimensioni una per una. Per quanto riguarda l'istruzione vi sottopongo due dati che confermano l'alta correlazione, e quindi la bassa mobilità sociale, tra generazioni: a) i figli di genitori laureati hanno circa il 30% di probabilità in più di scegliere un liceo piuttosto che una scuola professionale come percorso di istruzione secondaria; 2) in Italia solo il 10% dei giovani il cui padre non ha completato le scuole superiori, riesce a ottenere la laurea (contro il 33% in Spagna, il 35% in Francia e il 40% nel Regno Unito). Per quanto riguarda le professioni, l'Italia potrebbe con una battuta essere definito il paese delle "professioni ereditarie". Il 44% degli architetti è figlio di architetti, il 42% di avvocati figlio di avvocati e così via con percentuali tra il 38%-40% anche per farmacisti, ingegneri e medici.



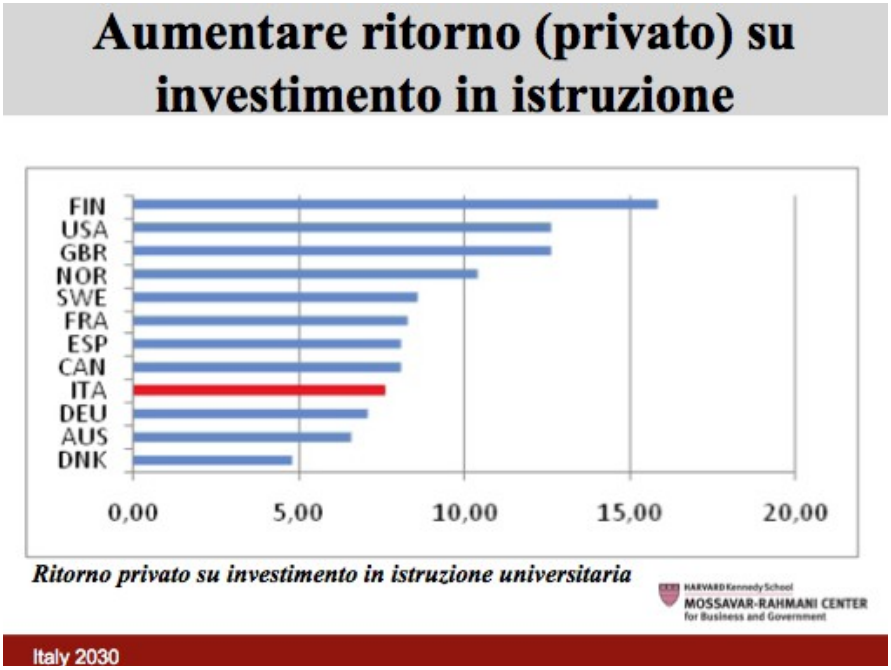
L'alta correlazione intergenerazionale nell'istruzione e nelle professioni, influenza inevitabilmente quella nei redditi. Peggio di noi in questo il Regno Unito, anche a causa di una struttura sociale e

storica particolare, mentre nei paesi scandinavi, in particolare Danimarca, Norvegia e Finlandia, l'impatto dei redditi dei genitori su quello dei figli è molto limitato. Ciò significa che il reddito che un individuo riesce a guadagnare dipende in larga misura da merito e capacità e solo in piccola parte dallo *status* della famiglia di provenienza.



Veniamo al terzo punto: il ruolo della scuola che può essere fondamentale, valorizzando il merito, nell'aumentare la mobilità sociale. Ciò è vero per tutto il percorso di istruzione, dalla scuola materna fino all'istruzione universitaria, ma è soprattutto vero per il periodo di scuola secondaria in quanto è caratterizzato da scelte cruciali che condizionano le successive scelte universitarie e professionali e, di conseguenza, il movimento dell'individuo nella cosiddetta "scala sociale". Occorre quindi iniziare a valutare la scuola anche in funzione della mobilità sociale e occupazionale che produce.

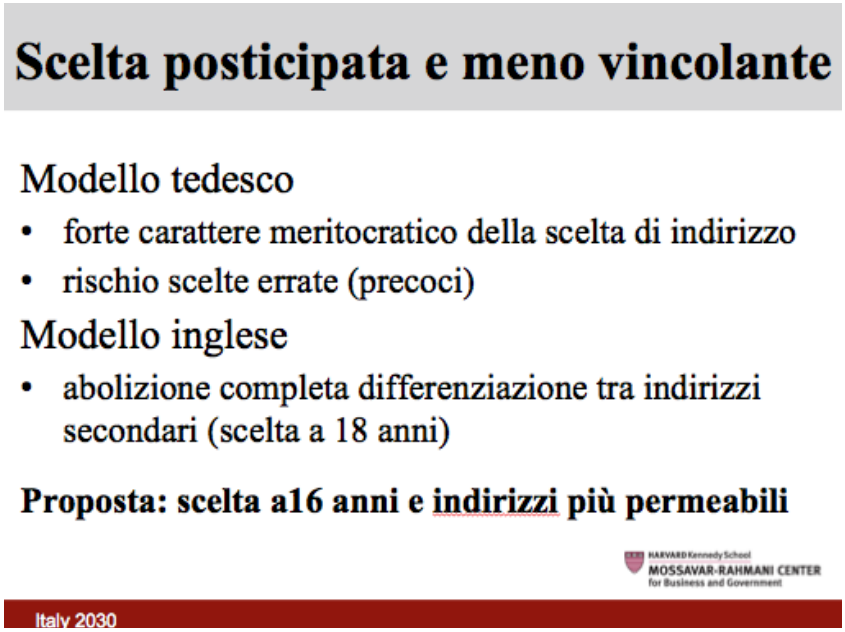
Per valorizzare il potenziale della scuola in questo senso molto può essere fatto. Mi limiterò a menzionare due "leve" che a mio parere possono essere utilizzate per recuperare il ruolo centrale della scuola nell'aumentare la mobilità sociale. Il primo è la necessità di aumentare il "ritorno sull'investimento in istruzione". Il concetto di ritorno sull'investimento risulta di immediate comprensione per degli imprenditori come i Cavalieri del lavoro. In parole semplici deve essere chiaro ad un genitore che investire nell'istruzione del figlio rende più che investire in BOT e CCT. Il secondo concetto è quello che i meriti individuali devono prevalere rispetto alle condizioni della famiglia nel momento delle scelte del percorso professionale e scolastico. Oggi in Italia è il contrario.
Per quanto riguarda il ritorno sull'investimento in istruzione, un dato positivo viene da Banca d'Italia il cui Ufficio Studi dimostra come l'investimento in istruzione in Italia generi effettivamente un ritorno superiore agli investimenti in prodotti finanziari. I problemi emergono tuttavia quando si confronti tale ritorno con quello dei principali paesi europei. Il ritorno privato medio nel caso dell'istruzione universitaria, più semplice da misurare rispetto a quello della scuola secondaria superiore, in Italia e' attorno al 7% quando in Finlandia è oltre il doppio.



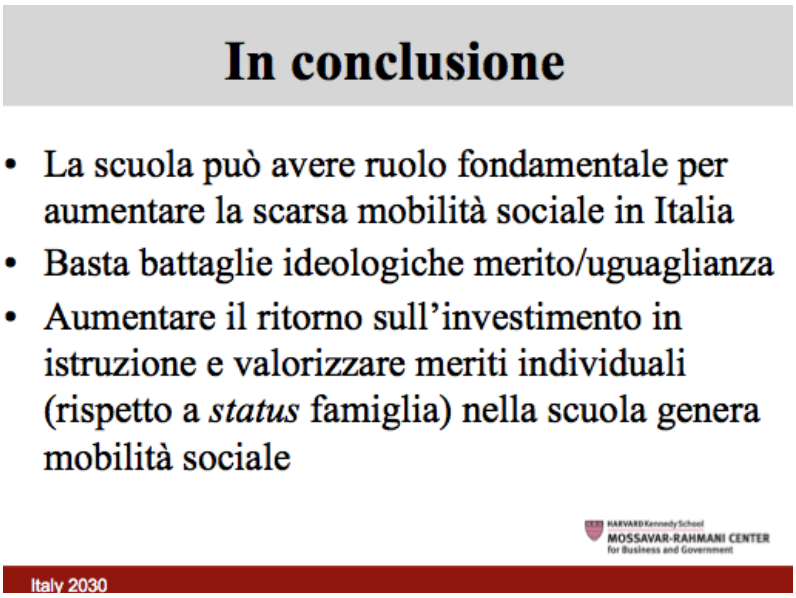
Quando si parla di investimenti in istruzione e di relativi "ritorni" occorre peraltro tener conto anche del "ritorno sociale", che genera esternalità positive e va valutato nel lungo periodo.
Per quanto riguarda la valorizzazione dei meriti individuali piuttosto che le condizioni della famiglia di origine nella scelta del percorso scolastico, desideriamo sottolineare come in Italia tale scelta avvenga molto presto, di fatto attorno ai 12-13 anni. A questa età infatti un giovane decide se frequentare una scuola professionale, un istituto tecnico, un liceo. Tale scelta è inevitabilmente condizionata dallo *status* della famiglia del giovane e molto meno dal talento e della passione dello stesso. Tale rapporto va ribaltato.

Cosa si può fare concretamente ? Certamente l'aiuto finanziario e le borse di studio ai meritevoli aiutano ed in questo senso i Cavalieri del Lavoro forniscono un importante contributo a livello universitario grazie al Collegio di eccellenza di Roma dove i giovani ricevono generose borse di studio basate sul merito. Occorre tuttavia anche un cambiamento culturale. Da parte dei giovani, i quali devono recuperare quella cultura del sacrificio che in Italia si è un po' persa. Ad esempio, negli Stati Uniti quasi tutti gli adolescenti anche se di famiglia agiata svolgono un *summer job* al fine anche di finanziarsi i successivi studi universitari. In Italia ciò succede molto meno. Anche la scuola tuttavia deve cambiare "culturalmente". Cito solo un esempio, rifacendomi all'auspicio del prof. Thelot che la scuola si concentri più sul futuro che sul passato: l'enfasi degli esami e delle verifiche dovrebbe forse essere più sul momento di "entrata" che non su quello di "uscita". Ciò per consentire di valutare con maggiore attenzione le capacità e i talenti che i giovani hanno per affrontare un determinato percorso piuttosto che per verificarne il rendimento negli anni scolastici precedenti.
Oltre all'aiuto finanziario per i meritevoli e a qualche cambiamento culturale si potrebbe ipotizzare anche di posticipare il momento della scelta del percorso di istruzione secondaria e di rendere tale scelta un po' meno vincolante di quanto non lo sia attualmente. Un caso di successo sul primo punto

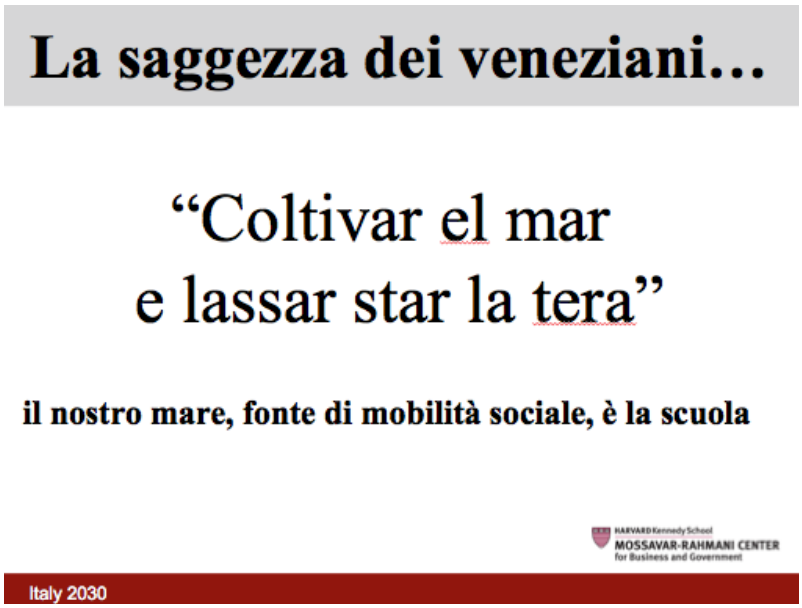
è la Finlandia che ha posticipato il momento della scelta dai 13 ai 16 anni ed ottenuto un impatto molto positivo in termini di mobilità occupazionale.



Il modello tedesco è improntato sulla meritocrazia per cui la scelta è fatta molto presto come in Italia ma fortemente basata sul merito. I rischi di errore sono alti ma il metodo è altamente meritocratico. Il modello Inglese è un po' il contrario dato che un giovane fino a 18 anni non sceglie in modo netto il percorso di studi; la scelta vera viene fatta all'università. La nostra proposta è semplice: posticipare la scelta a 16 anni e render più facile l'eventuale trasferimento da un indirizzo all'altro, quando questo sia giustificato dal talento del giovane. Su questo secondo punto, rendere più permeabili gli indirizzi scolastici e più semplice cambio "in corsa", è un ulteriore modo per valorizzare il merito rispetto allo *status* familiare. Questi interventi non sono rivoluzionari ma sarebbero significativi ed a basso costo o "costo zero".



Per concludere quindi: i) la scuola può e deve avere un ruolo fondamentale per aumentare la mobilità sociale; ii) dobbiamo porre termine alle battaglie ideologiche che contrappongono merito e equità nella scuola italiana perché non c'è antitesi tra questi due valori; anzi essi sono riconciliati dalla mobilità sociale; iii) dobbiamo infine concentrarsi sull'investimento all'istruzione aumentandone il ritorno e valorizzare maggiormente i meriti individuali dei giovani rispetto alla condizione delle loro famiglie di origine.



Come dice il proverbio veneziano quindi, dobbiamo concentrarci e investire nel nostro "mare", fonte di mobilità sociale. Il nostro mare oggi è la scuola !

Coordinatore: Daniele Checchi
Università degli Studi di Milano

Ringrazio il dott. Magnani per i suggerimenti concreti in merito a come si potrebbe riorganizzare il sistema scolastico secondario. Un secondo tema che vogliamo mettere sul tavolo è quello dell'autonomia, l'Italia è un paese stranissimo che oscilla tra dichiarazioni di principio molto autonomiste e pratica reale molto centralistica. Per esempio in università si è passati da un sistema in cui laurearsi in economia e commercio significava fare esattamente gli stessi esami in qualunque università del paese, ad una situazione in cui è stata data massima autonomia con la riforma Zecchino-Berlinguer (poi modificata ancora più in senso autonomista dal Ministro Moratti). Non più di sei anni dopo il Ministro Gelmini che ha fatto marcia indietro stringendo i vincoli sulla ammissibilità dei corsi. Il nostro paese funziona in modo altalenante: l'autonomia la si concede ma poi la si ritira perché non ci si fida troppo di lasciare le persone libere. Su questo tema dell'autonomia abbiamo chiesto al dott. Callieri di portarci la sua riflessione.

Carlo Callieri

Laureato in Giurisprudenza, ha trascorso trent'anni della propria carriera professionale in FIAT, ricoprendo diverse cariche tra cui Direttore del Personale, Amministratore Delegato della Gilardini e infine Direttore Centrale FIAT dei Settori di Attività Industriali. E' stato Amministratore Delegato alla Rizzoli-Corriere della Sera-RCS in uscita dall'Amministrazione Controllata. Da 13 anni svolge l'attività di imprenditore finanziario e industriale e oggi è Presidente del Gruppo Miroglio. Ha ricoperto nel tempo diverse cariche associative (Vice Presidente di Assolombarda e Vice Presidente di Confindustria, con deleghe per le Relazioni Industriali, l'Education, la Cultura). E' stato operatore e promotore culturale per Fondazioni bancarie e museali, oltre che Fondatore e primo Presidente del Centro Conservazione e Restauro della Venaria Reale.

Decentramento e autonomia scolastica

Devo dire che, se non mi fosse stato chiesto di intervenire sull'autonomia, ma mi avessero detto di scegliere un tema di rilievo per la scuola, avrei scelto l'autonomia, perché è uno dei principi fondanti della nuova scuola ed è tanto largamente irrealizzato quanto largamente predicato nelle varie sedi.
Cosa è l'autonomia? È un principio, un valore fondamentale, che consente di passare dalla scuola di massa, ispirata a principi di uniformità e retta dal Ministero della Pubblica Istruzione attraverso circolari, prescrizioni, programmi analitici, scelta dei docenti e così via, ad una scuola che accetta e valorizza la diversità, si collega alle autonomie locali, alle famiglie e alle imprese, è dotata di risorse e di capacità di autogoverno.
È una rivoluzione culturale perché l'accettazione della diversità significa valorizzare i potenziali sia individuali che collettivi, quelli cioè che sono legati all'interazione tra scuola, comunità locale, culture, identità in modo tale da averne le migliori manifestazioni possibili in termini di educazione.
Il tutto naturalmente garantendo basi comuni di apprendimento e di educazione: requisiti e presupposti minimi.
Come si arriva all'autonomia della scuola? Il processo di cambiamento, per andare su temi che sono assai più familiari a tutti noi che non quelli dell'educazione, risponde alla stessa logica che porta dalla produzione di massa alla produzione a forte personalizzazione.
Il sistema fordista nell'industria manifatturiera realizza prodotti uniformi, in cui prevale la logica dell'offerta rispetto a quella della domanda, perché la domanda esprime bisogni elementari.
La Ford modello T di Henry Ford "che la puoi ordinare di qualsiasi colore, purchè nera" risponde alla stessa logica sottesa alla scuola di massa. Con la crescita del benessere e del reddito disponibile, siamo poi andati verso ricerca di identificazione del cliente, dei suoi bisogni. e risposte personalizzate e questa è una rivoluzione che ci ha cambiato tutti i paradigmi e i modelli organizzativi da decenni.
La scuola ci arriva più tardi. Val la pena di capirne le ragioni. La nostra Costituzione Repubblicana, quella del 1947, dice all'art.33 che "libero è l'insegnamento". "La Repubblica detta le norme generali sull'istruzione……., istituisce scuole, assicura piena libertà alle scuole non statali;…. garantisce ai loro alunni un trattamento scolastico equipollente" .
L'arcaismo, tale anche per il 1947, mal cela il sospetto.
Dopo di che dice: "le istituzioni di alta cultura e le università e le accademie hanno diritto di darsi ordinamenti autonomi".
Della autonomia della scuola non se ne parla minimamente, ma ancora, all'art.34: "la scuola è aperta a tutti".
La Costituzione delinea quindi il modello di una scuola di massa, che deve garantire una istruzione minima ad un paese in cui l'analfabetismo era ancora largamente diffuso e alle donne era stato da poco concesso (1945) il diritto di voto.
Su questo si costruisce la scuola di massa, che accompagna la ricostruzione e l'industrializzazione.

Porta risultati largamente positivi, con molte debolezze. Rischi di abbandono, analfabetismo di ritorno, non adeguatezza degli apprendimenti, incapacità di adeguarsi alle esigenze di una società che si trasforma con grandissima rapidità.
L'Italia agropastorale diventa industriale, esplodono i servizi ed il post industriale; dall'autarchia si passa all'internazionalizzazione e poi alla globalizzazione.
Da mercati limitati a mercati globali; da strumenti puntuali a strumenti estensivi di comunicazione e conoscenza che rivoluzionano i tradizionali rapporti spazio tempo: rete più web.
A processo di cambiamento dei paradigmi fortemente avanzato, nel 2001, in concomitanza con le riforme di Luigi Berlinguer, che affermano l'esigenza di rendere la scuola autonoma, per far fronte a nuovi bisogni, si affaccia indirettamente nella Costituzione italiana il principio dell'autonomia della scuola. Rientra nella così detta "devolution", la risistemazione delle competenze tra Stato, Regioni, Enti Locali.
Resta tutto largamente inattuato, perché le Regioni rimangono radicate per il 95% alla gestione della sanità, unica vera ed effettiva competenza delle Regioni.
Si richiama in modo indiretto la scuola affermando che è materia di legislazione concorrente tra Stato e Regioni.
Lo è però "salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche" art. 117.
Si introduce così il principio dell'autonomia, dicendo che è materia riservata allo Stato: lo Stato la mantiene tra i suoi strumenti e le sue prerogative. E' una autonomia che non ha base autonoma, e qui c'è già il baco che mina il potenziale di realizzazione dell'autonomia delle scuole.
La "concessione" dell'autonomia alla scuola dipende da provvedimenti di un ceto politico burocratico che non vuole perdere potere. Politici e burocrati, che gestiscono risorse, assegnazioni e trasferimenti del personale, la avversano.
Sia la riforma Gelmini, sia gli interventi promossi con grande competenza da Marco Rossi Doria, che nel governo Monti come Sottosegretario aveva delega specifica per l'autonomia, hanno scarso effetto. Rossi Doria è uno dei pochi che è stato confermato come Vice Ministro: maestro a Napoli , per combattere contro l'abbandono scolastico si mette ad insegnare con un gruppo di altri colleghi per le strade e raccoglie i giovani, cerca di far scuola per strada e poi pian piano li riporta nella scuola, con un'operazione di grande qualità. Lui stesso, che pure emana decreti attuativi che riattivano potenzialmente l'autonomia, dice che è a rischio se non c'è anche la possibilità di dare alle scuole una gestione autonoma di risorse.
Dal vecchio modello in cui si lavorava con un'organizzazione "a spinta" per dirla in termini industriali, con il Ministero e le Direzioni Generali che spingevano la scuola verso obiettivi di risposte standard ai bisogni, l'autonomia richiede che si passi a principi di organizzazione "a tiro": è dalla scuola, che deve essere in collegamento con le realtà locali in cui opera, che devono partire la definizione dei bisogni e le modalità di risposta ai bisogni stessi.
Perché questo avvenga, perché si passi da un'organizzazione a spinta a una a tiro, come ben sappiamo avendo vissuto questa rivoluzione nelle nostre imprese, serve anche un cambiamento di cultura e dei modelli ideologici. Bisogna passare dal domino dell'uniformità, premessi i minimi di uniformità che sono necessari, alla risposta alle diversità.
Dall'appiattimento sui principi di eguaglianza al fondamento sull'eguaglianza di opportunità e sul merito.
Perché poi la risposta alle diversità è fondamentale? Lo dico in termini molto banali: la scuola ha compiti fondamentali che sono quelli di fornire conoscenze, fornire competenze, ma soprattutto consolidare l'identità delle persone nel momento in cui queste identità sono in formazione e ha il compito di fornire capacità critiche. L'identità è fondamentale, ed era facilmente definibile quando i riferimenti erano comunità ristrette, ma quando comunità è il

mondo, l'identità può avere delle indeterminatezze che portano a condizioni di smarrimento quando non di anomia.
Il collegamento con la realtà locale, non di tipo ghetto, non di tipo esclusivo ed escludente, l'identificazione in una comunità di riferimento è il primo anello di un'identità complessa che crea la persona ben fondata. Ben fondata a livello di comunità locale, nazionale, europea e poi mondiale. Se mai manca un anello a questa costruzione e in particolare se manca l'anello di base, il sistema identitario diventa molto fragile.
La stessa cosa per ciò che si riferisce alla cultura. Identità e cultura sono due aspetti fortemente complementari. Da questo punto di vista l'autonomia scolastica, che porta ad un collegamento stretto con la comunità e le sue culture porta nei programmi ciò che aiuta l'identificazione.
L'altro punto è quello della capacità critica. Più cresce il volume delle informazioni che possono essere gestite, più c'è bisogno di capacità critica. Discernere, comprendere, analizzare, distinguere in una mole di informazioni straordinaria quale oggi universalmente disponibile in rete è fondamentale, per non smarrirsi in un universo che è troppo ampio per esser definito.
La coscienza critica si sviluppa molto meglio, più efficacemente nei confronti con le proprie storie, con le storie che si vivono ogni giorno, con gli accadimenti e gli avvenimenti che si dipanano su scala locale. E' ben difficile sviluppare capacità critica sull'universale, senza passare da ciò che ci circonda. Questa è l'altra ragione per cui l'autonomia è fondamentale.
Cosa si può fare per far crescere l'autonomia nelle scuole?
Noi, devo dire per l'esperienza che ho fatto in Confindustria e nelle imprese, abbiamo delle Scuole eccellenti. L'eccellenza non è però lo standard, l'eccellenza è un modello che viene perseguito da eroi. Sembra ridicolo, ma è così.
I Capi di Istituto che mirano all'eccellenza devono disattendere le prescrizioni, a loro rischio e pericolo.
Perché, dice Marco Rossi Doria, il sistema prescrittivo arriva all'imbecillità sistemica, l'imbecillità sistemica è quel fenomeno per cui tali e tante sono le prescrizioni che alla fine nulla è coerente e conforme agli scopi e i risultati sono casuali.
E' lo stesso problema che abbiamo con la Pubblica Amministrazione, che è affetta da imbecillità sistemica per dispersione di competenze e per libido prescrittiva: si pensa che normando i procedimenti si ottengono dei risultati conformi alle attese, ma i risultati conformi non derivano dai procedimenti, derivano dalla tensione verso lo scopo e verso il fine che è tutt'altra cosa.
I sistemi prescrittivi scoraggiano la tensione e annebbiano i fini.
Come passare da una Scuola di eroi (disperati i popoli che hanno bisogno di eroi) ad una Scuola in cui l'eroismo non c'è più e c'è un comportamento normalmente teso ai risultati di eccellenza?
Si apre un dibattito infinito. Qui è stato detto che la politica è in larga parte responsabile.
Io mi domando che cosa possiamo fare noi. Ritengo che una strada che avevamo perseguito in Confindustria centralmente, poi adottata dalle Associazioni territoriali più avanzate, che potrebbe coinvolgere i Cavalieri del Lavoro, con i gruppi e le Delegazioni Regionali è quello di selezionare e premiare sistematicamente su scala regionale e su scala nazionale le best practices in termini di gestione dell'autonomia e della valutazione, perché la valutazione è fondamentale ai fini della gestione di un'autonomia che sia tale e non sia anarchia.
Il prestigio dei Cavalieri del Lavoro potrebbe dar vita ad un sistema di riconoscimento che stimola ed accompagna la diffusione di pratiche eccellenti nella Scuola.

Coordinatore: Daniele Checchi

Università degli Studi di Milano

Grazie al dottor Callieri che ha ripreso un punto che è fondamentale nella lotta ideologica al cambiamento, il tema della libertà di insegnamento. Nella Costituzione il tema della libertà di insegnamento è ribadito anche perché ha una eredità storica pesante: forse non tutti ricordano che sono solo 12 i professori universitari rimossi dal fascismo per amore della libertà d'insegnamento, per aver rifiutato di giurare fedeltà allo Stato fascista a fronte di 350 docenti che inizialmente firmarono un appello di Benedetto Croce. Questo tema della libertà di insegnamento ha quindi un suo valore, che viene regolarmente stravolto in quanto usato come "barriera difensiva" contro chiunque tenti di poi introdurre una valutazione delle pratiche educative. Lo scontro tra il principio della libertà e la valutazione degli esiti è uno dei problemi fondamentali per il funzionamento di tutte le istituzioni scolastiche. Per questo abbiamo chiesto al dottor Sarcinelli di riflettere sul problema degli insegnanti che sono la risorsa più preziosa di ogni sistema formativo

Mario Sarcinelli

Borsista del Collegio universitario "Fratelli Cairoli" di Pavia, laureato
in Giurisprudenza, borsista Stringher, Mario Sarcinelli è uno studioso di questioni monetarie, bancarie, finanziarie e fiscali ed autore di numerose pubblicazioni.
Cavaliere del Lavoro dal 1996, è stato Vice direttore generale della
Banca d'Italia, Direttore generale del Tesoro, Vice presidente della BERS, Presidente della BNL, nel 1987 Ministro del commercio estero e negli anni 2000 professore a contratto presso le Università romane de "La Sapienza", Facoltà di

Formazione e reclutamento degli insegnanti

I miei sinceri ringraziamenti e complimenti per questo convegno, nella splendida cornice della Fondazione Cini nell'Isola di San Giorgio Maggiore, vanno ad Alessandro Favaretto Rubelli e agli altri organizzatori. Prima di entrare in argomento vorrei fare un'avvertenza: non sono mai stato un insegnante professionista, anche se nel mio *curriculum* ho dieci anni di docenza universitaria. Perciò, le mie considerazioni, riferite soprattutto alla scuola secondaria, sono frutto di letture e riflessioni, non di esperienza sul campo.

1. Una premessa mi sembra ancora necessaria. Nelle mie riflessioni trascurerò l'istruzione universitaria poiché ai temi di come si valutano la didattica, la ricerca e gli atenei, di come si reclutano, fanno carriera e sono pagati i docenti universitari è dedicato il n. 3/2012 di *Panorama per i giovani*, rivista del Collegio universitario "Lamaro Pozzani", inviata a tutti i Cavalieri del Lavoro e spero letta almeno da alcuni. Mi concentrerò soprattutto sulla scuola secondaria, di primo e di secondo grado. Sfiorerò, con riferimento al solo tema del reclutamento, anche la scuola materna e quella primaria, le quali sono sufficientemente avanzate nel confronto internazionale, condizionate poco dalla tecnologia e molto di più dagli studi sulla psicologia infantile, sull'età dell'apprendimento, ecc.

La domanda fondamentale che pongo a me stesso e a voi tutti è la seguente: La scuola, intesa come edificio in cui si radunano classi, corpo insegnante e tanti alunni, dove si spiega, si interroga e si danno voti, domani e soprattutto dopodomani sarà ancora il veicolo preferenziale per la trasmissione della conoscenza? Internet è una struttura più flessibile, più aggiornata, meglio in grado di rispondere ai desideri individuali di apprendimento. Inoltre, oggi già esistono i MOOC (*mass open online courses*); il tema è oggetto di attenzione da parte non solo di specialisti,[1] ma anche di grandi firme.[2] Sono infatti disponibili *software*:

a) come Coursera, prodotto da professori di Stanford, che permettono allo studente di prepararsi su di un'intera materia e di affrontare un esame *online*;

b) come CourseSmart, proprietà di Pierson, McGraw-Hill e altre case editrici, in grado di informare l'insegnante se l'allievo ha aperto il libro elettronico, quanto tempo vi ha dedicato, su quale pagina si è soffermato, ecc. Più di 3,5 milioni di studenti negli Stati Uniti già usano i suoi libri elettronici e automaticamente forniscono informazioni che permettono il monitoraggio, che certamente migliorerà in futuro, da un lato riducendo la possibilità per gli studenti di sfuggire ai propri doveri, dall'altro fornendo indicazioni ai professori per scrivere manuali più idonei. Questo programma permette già di calcolare un indice di impegno dello studente, ovviamente non infallibile;

c) come EdX, fornito da un'organizzazione *non profit* fondata da Harvard e MIT, che lo metterà a disposizione di ogni scuola che voglia usarlo. Si tratta di un *software* che fa ricorso alla tecnologia dell'intelligenza artificiale per fare una valutazione del compito dello studente istantaneamente, costringendolo quindi a riscrivere e a migliorare il suo elaborato.

---

1 Su questa realtà in rapido progresso si veda: Lewin T. (2013), "Colleges Adapt Online Courses to Ease Burden", *The New York Times*, April 29, available online http://www.nytimes.com/2013/04/30/education/colleges-adapt-online-courses-to-ease-burden.html?pagewanted=all&_r=0 ; Id. (2013), "Students Rush to Web Classes, but Profits May Be Much Later", *The New York Times*, January 6, available online http://www.nytimes.com/2013/01/07/education/massive-open-online-courses-prove-popular-if-not-lucrative-yet.html ; Id. (2012), College of Future Could Be Come One, Come All", *The New York Times*, November 19, available online http://www.nytimes.com/2012/11/20/education/colleges-turn-to-crowd-sourcing-courses.html?ref=education .

2 Ad esempio: Brooks D., "The Practical University", *The New York Times*, April 4, 2013, available online http://www.nytimes.com/2013/04/05/opinion/Brooks-The-Practical-University.html?_r=0 ; Friedman T.L., "The Professors' Big Stage", *The New York Times*, March 5, 2013, available online http://www.nytimes.com/2013/03/06/opinion/friedman-the-professors-big-stage.html .

La reazione immediata del *software*, rispetto a quella ritardata dell'insegnante oberato dalla correzione dei compiti nel corso di settimane pare che permetta allo studente di imparare con maggiore facilità. Ovviamente, non mancano i critici: I computer non sono in grado di valutare l'accuratezza, il ragionamento, il buon senso, la posizione morale, la forza dell'argomentazione, ecc.; questi *software* introducono il "grande fratello" attraverso la scuola nella vita dei ragazzi. In qualche misura, ciò è vero, ma bisognerà imparare, volenti o nolenti, a convivere col grande fratello; d'altra parte, sono da tempo entrati nell'uso programmi per giudicare l'accuratezza dei *tests* negli esami, non solo nelle scuole secondarie americane, ma anche nei concorsi di assunzione nel Vecchio Continente. Infine, sia Coursera sia Udacity, anche quest'ultimo prodotto da professori di Stanford, sono impegnati a sviluppare sistemi di valutazione istantanea proprio perché permettono la reazione immediata. Penso di poter scommettere che queste tecnologie miglioreranno e si diffonderanno, anche perché assicurano:

i) una caduta dei costi dell'istruzione, un sistema che usa molto, troppo lavoro, spesso qualitativamente eterogeneo;
ii) una standardizzazione dei programmi d'insegnamento;
iii) sperabilmente un'omogeneizzazione dei criteri di valutazione.

Gli sviluppi cui ho accennato implicano un completo abbandono delle lezioni di fronte alla classe da parte del professore? Certamente no, ma con ogni probabilità esse saranno in numero minore e sostituite in buona misura da attività seminariali nel corso delle quali gli studenti saranno chiamati a discutere, a confrontarsi, a superare gli schematismi derivanti dai libri di testo elettronici. Perciò, l'insegnante sarà sempre meno un portatore, un "trasmettitore" delle conoscenze sedimentatesi nel tempo e sempre più un leader in grado di educare – nel significato etimologico di tirare fuori dalla mente degli studenti –, cioè di sollecitarne le capacità critiche, di stimolarne le reazioni morali, di insegnare ad essere assertivi in una riunione, di far capire quando è opportuno interrompere e quando no, di rendere chiaro ciò che può cambiare e ciò che resta sempre uguale, in altre parole, di indurre comportamenti confacenti al vivere civile e alla cittadinanza in uno stato democratico.

Il presupposto per questa evoluzione del processo educativo è la diffusione e la padronanza degli strumenti dell'informatica; a questo riguardo, a che punto siamo in Italia? Secondo l'OCSE,[3] «L'Italia è indietro rispetto alla maggior parte dei paesi OCSE per quanto riguarda l'attrezzatura e l'uso della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (TIC) nella scuola. Per esempio, nel 2011, soltanto il 30 % degli studenti italiani all'ultimo anno delle superiori si avvaleva della TIC come strumento di istruzione regolare nelle classi di scienze, contro il 48 % in media in un paese OCSE»…

2. Entra in scena, finalmente, la **Formazione** per gli insegnanti. Per quelli di oggi è previsto che l'abilitazione all'insegnamento nella scuola secondaria si consegua con un Tirocinio Formativo Attivo (TFA) di un anno e che parte di tale percorso sia svolto obbligatoriamente presso gli istituti scolastici in forma di tirocinio diretto. Il TFA ha sostituito la SSIS (Scuola di specializzazione all'insegnamento secondario); per quanto giustificati, questi cambiamenti sono fonti di disorientamento nelle fasi di transizione… Per gli insegnanti di domani, pur restando alla sua base ancora il sapere tecnico (scientifico, letterario, artistico, linguistico, ecc.) acquisterà una rilevanza sempre maggiore la didattica, quella che si esprime, però, con la *leadership*, non con la somministrazione di nozioni e con l'accertamento del loro meccanico assorbimento da parte dello studente. E' necessario che alla base della formazione ci sia la docimologia, quella disciplina che ha per oggetto tutto ciò che è connesso alla misurazione ed alla valutazione in ambito educativo, due momenti da tenere distinti. La prima, infatti, deve

3 OECD (2013), *Review of the Italian Strategy for Digital Schools*, EDU/WKP(2013)5, available online http://search.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=EDU/WKP(2013)5&docLanguage=En .

basarsi su indicatori oggettivi in grado di esprimere fatti, la seconda presuppone la definizione degli obiettivi da conseguire e la previsione degli eventuali interventi correttivi da effettuare.

La scuola è un'organizzazione complessa, eroga un servizio anch'esso complesso che, se assorbito, produce educazione, il risultato di una interazione tra molteplici fattori. Verificare la qualità del servizio scolastico erogato è elemento sostanziale per poterne riconoscere pregi e difetti, per valorizzarne i punti di forza e superarne quelli di debolezza. La qualità è funzione del raggiungimento degli obiettivi programmati, della rispondenza alle richieste della collettività, dell'utilizzo al meglio delle risorse disponibili. Nell'ambito scolastico, perciò, non vanno valutati solo gli studenti, ma anche gli insegnanti (tav. 1 e tav. 2), la scuola, il sistema educativo.

Nelle procedure di valutazione degli insegnanti e degli istituti, ad esempio, devono trovare spazio non solo i punteggi assoluti ottenuti nei vari *tests*, ma anche la capacità di "far crescere" gli studenti, verificando la distanza fra il punto di partenza e quello di arrivo nel percorso di apprendimento. E' questo uno strumento indispensabile per premiare adeguatamente coloro che si impegnano con successo per ridurre le asimmetrie di origine sociale ed economica, lavorando nelle aree più disagiate.

In Italia v'è molta resistenza all'introduzione di meccanismi per la misurazione oggettiva e la valutazione omogenea in ambito scolastico, cosicché solo da poco tempo sono state introdotte le prove dell'INVALSI, servizio nazionale di valutazione, che anche in questi giorni sono oggetto di contestazione da parte di insegnanti e intellettuali. Si è preferito a lungo e forse si preferisce ancora affidarsi all'esperienza del singolo valutatore che traduce le sue scelte in una quantità numerica: il voto, gradino di una scala di misurazione che non distingue tra i due momenti della misurazione e della valutazione.

Per formare gli insegnanti, fornire loro la "metrica" del giudizio e ridurne la soggettività – talvolta questa può sfociare nell'arbitrarietà – soccorrono varie tecniche:

1) il *coaching*, strategia di formazione che partendo dall'esperienza di un insegnante provetto si prefigge di operare una trasformazione volta a migliorare e attivare le potenzialità latenti dei colleghi più giovani o meno esperti per raggiungere prefissati obiettivi educativi. Si tenga presente che nel secolo XIX in Inghilterra gli studenti universitari alla fine del proprio corso di studi davano, in segno di rispetto, l'appellativo di *coach* ai migliori *tutors* per la loro autorevolezza;

2) il *mentoring*, altra metodologia di formazione che si esprime in una relazione, formale o informale, di uno a uno, tra un insegnante con più e un altro con meno esperienza, per sviluppare nel secondo competenze in ambito formativo e valutativo attraverso un percorso di apprendimento guidato;

3) il *joint lesson studying*, metodologia che permette agli insegnanti di una scuola o di una materia, una volta definito l'obiettivo che intendono raggiungere, di collaborare nel disegno di un insieme di lezioni affinché l'apprendimento degli studenti permetta di conseguirlo.

Quelle citate, ovviamente, non esauriscono il ventaglio delle tecniche utilizzabili per la formazione sul campo degli insegnanti. Tuttavia, sia il *mentoring* sia il *coaching*, per non parlare del *joint lesson studying*, non credo che siano presenti nelle scuole secondarie italiane se non episodicamente e per iniziativa di singoli…

Quid della valutazione degli insegnanti? In Italia è più un adempimento burocratico che un esercizio volto a selezionare e premiare i migliori. Anche negli Stati Uniti la situazione non è ideale. Secondo una recente dichiarazione di Bill Gates,[4] nel suo paese vi è una crescente resistenza a utilizzare i punteggi realizzati dagli studenti come principale base per valutare gli

4 Gates B. (2013),"A Fairer Way to Evaluate Teachers", *The Washington Post*, April 4, available online http://articles.washingtonpost.com/2013-04-03/opinions/38246518_1_teacher-evaluation-systems-classroom-observations-student-test .

insegnanti e prendere decisioni circa la loro conferma, promozione e retribuzione. Anche laddove questo sistema si è mostrato valido, esso non permette di capire le aree in cui l'insegnante ha bisogno di migliorare poiché non provvede *feedback*. Ciò che è necessario sviluppare – continua Bill Gates – sono sistemi di valutazione che includano diverse misure della *performance* degli insegnanti, quali indagini tra gli studenti (*surveys*) e visite nelle classi da parte di professori con maggiore esperienza, oltre ovviamente ai risultati dei *tests* degli alunni. Infine, egli aggiunge che tra gli incentivi non v'è solo la remunerazione, ma anche l'opportunità per uno sviluppo professionale di alta qualità, la presenza di una forte personalità alla guida della scuola, la collaborazione delle famiglie degli studenti e la possibilità di lavorare a fianco a fianco con colleghi dalla stessa mentalità.

In Italia non solo la remunerazione per ora lavorata è inferiore del 4,1 % nella scuola secondaria inferiore e dell'11,8 % in quella superiore rispetto all'Europa[5] (tav. 3), ma i presidi sono oberati dal lavoro burocratico, le famiglie mostrano spesso scarso interesse per la scuola dei figli, salvo a prendere le loro difese contro gli insegnanti in caso di cattivi risultati o di mancanze disciplinari. Non di rado un insegnante a causa degli impegni familiari (sulla femminilizzazione del corpo insegnante si veda tav. 4), di altre attività lavorative, ecc. si comporta come una monade... Il miglioramento sostanziale delle condizioni economiche, quand'anche fosse possibile, non sembra sufficiente a restituire alla categoria degli insegnanti stima ed autostima, se non cambiano molte delle condizioni al contorno sopra menzionate. Comunque, sulla formazione degli insegnanti non solo agli inizi della carriera, ma soprattutto durante la medesima al fine di potersi assicurare un capitale umano di livello adeguato, l'Italia deve fare molti investimenti. Questi ultimi richiedono risorse, ma soprattutto chiarezza di idee, pianificazione adeguata e tempi di realizzazione non biblici…

3. Dopo un lungo cammino arriviamo al **Reclutamento**, che riguarda non solo la scuola media ma anche quella elementare. E' questo un capitolo molto triste, costellato di concorsi infiniti che impiegano anni per concludersi, di graduatorie chilometriche presso gli uffici scolastici provinciali, di punteggi e contenziosi che consegnano gli aspiranti a una cattedra a un precariato senza fine… Grazie al Cielo, con la legge finanziaria del 2007 le graduatorie provinciali da permanenti sono diventate a esaurimento, come auspicato dall'Associazione TREELLLE.

Dal 2004 questo benemerito sodalizio ha fatto sul tema una serie di proposte imperniate sullo sviluppo dell'autonomia della singola scuola, sia pure con una ragionevole gradualità:

1) Bloccare immediatamente qualunque sanatoria e qualunque immissione in ruolo *ope legis*, comunque denominata;
2) Superare a regime il modello dei concorsi – regionali o nazionali – così come li abbiamo conosciuti;
3) Trasferire gradualmente alle scuole la competenza ad assumere;
4) Procedere, per la quota delle nomine progressivamente attribuita alle scuole, al reclutamento per chiamata diretta, con adeguate procedure, degli aspiranti abilitati, riconosciuti tali attraverso il TFA (in precedenza la SSIS) e, al termine del previsto biennio di formazione-lavoro, con conferma in ruolo nel posto già ricoperto e vincolo di permanenza di tre anni;
5) Prosciugare le radici del precariato, alimentato dalle assenze e dalle conseguenti supplenze brevi, coprendo le assenze temporanee dei docenti con il ricorso a strumenti organizzativi interni, quali flessibilità oraria, modularità dei percorsi, orario di insegnamento aggiuntivo e lasciando la chiamata di supplenti esterni come *extrema ratio*, senza alimentare aspettative di assunzione futura.

5 Associazione Treellle – Fondazione Rocca (2012), *I numeri da cambiare: Scuola, università e ricerca. L'Italia nel confronto internazionale*, op. cit., p. 46.

La mia posizione al riguardo è la seguente: su 1) e 2) sono pienamente d'accordo; su 3) e 4) penso che non si possano affidare compiti del genere alla singola scuola se il preside non diviene un leader riconoscibile e riconosciuto come tale. Scrive l'OCSE: «Siccome un maggior numero di paesi concedono una più grande autonomia alle scuole nel disegno dei *curricula* e nella gestione delle risorse al fine di ottenere migliori risultati, il ruolo del preside si proietta ben al di là di quello di amministratore. Far emergere veri leader della scuola richiede una chiara definizione delle loro responsabilità, un accesso appropriato allo sviluppo professionale nel corso della carriera, un ruolo centrale nel miglioramento della scuola e della *performance* degli studenti».[6]

La struttura decentrata nella sanità ha dato luogo a molto clientelismo, ancor più ciò accadrebbe nella scuola se non si avranno dei presidi con adeguata statura professionale e morale, quindi pienamente in grado di assumere maggiori e più gravi responsabilità e di essere *accountable* alle diverse autorità, alle famiglie, al territorio.

Nell'attesa, anche per cercare di dare una soluzione al punto 5), si può immaginare che il percorso formativo da svolgere obbligatoriamente presso gli istituti scolastici in forma di tirocinio diretto sia più lungo di quello oggi previsto, comporti un salario minimo, imponga alla scuola presso la quale si svolge il tirocinio un obbligo di *coaching*, *mentoring* ed eventualmente anche una partecipazione al *joint lesson studying* o ad altro programma guidato di formazione sul campo, in cambio di supplenze e di una possibilità di chiamata diretta, soggetta a convalida dopo due o tre anni.

Pur essendo il problema troppo grande e complesso per ammettere soluzioni semplici e rapide, è necessario cominciare ad affrontarlo con determinazione e fiducia, poiché, come dice Seneca (*Epistolarium moralium Ad Lucilium*, Liber Primus, VII, 8):

Mutuo ista fiunt, et ho

TAVOLA 1

6 Schleicher A. (2012), *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century – Lessons from around the world,* OECD Publishing, cit. p. 33, available online http://www.oecd.org/site/eduistp2012/49850576.pdf .

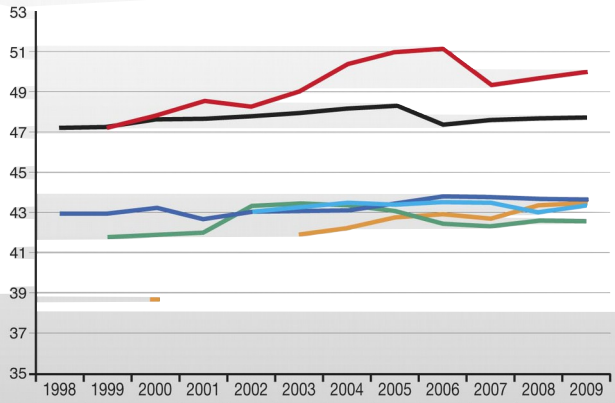
TAVOLA 2

18 - Docenti della scuola statale per funzione e tipologia contrattuale
(2007-08 e 2009-10)

	docenti di sostegno		docenti ordinari				insegnanti di religione cattolica	
anno 2007/2008 scuole statali	a tempo indeterminato	a tempo determinato	a tempo indeterminato	con incarichi annuali	fino a termine didattiche	**totale docenti**	a tempo indeterminato	a tempo determinato
Scuola dell'infanzia	3 633	4 800	71 659	3 494	8 107	**91 693**	14 300	11 300
Scuola primaria	18 025	15 551	205 295	6 856	28 455	**274 182**		
Scuola secondaria inferiore	15 957	10 744	128 119	8 339	34 884	**198 043**		
Scuola secondaria superiore	7 483	13 164	205 298	4 936	48 241	**279 122**		
totale (2007/2008)	45 098	44 259	610 371	23 625	119 687	**843 040**	14 300	11 300
***per confronto* totale (2009/2010)**	54 000	35 000	624 000	23 000	59 000	**795 000**	13 900	12 400

Fonte: MIUR, La scuola in cifre 2009-2010, tabelle 1.3.2 e 1.3.3

51 - Età media degli insegnanti scuola secondaria inferiore e superiore

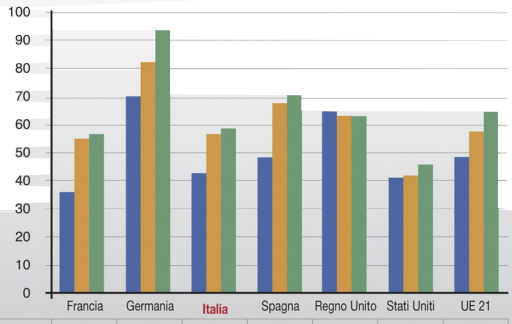


	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Francia	43.0	43.1	43.2	42.9	43.1	43.1	43.2	43.4	43.9	43.8	43.8	43.7
Germania	47.2	47.3	47.7	47.7	47.8	48.0	48.2	48.3	47.5	47.7	47.7	47.8
Italia		**47.4**	**47.9**	**48.7**	**48.4**	**49.2**	**50.5**	**51.1**	**51.3**	**49.5**	**49.8**	**50.1**
Spagna			38.8			42.0	42.3	42.9	42.9	42.8	43.4	43.6
Regno Unito		41.9	42.0	42.1	43.4	43.5	43.4	43.2	42.6	42.5	42.7	42.6
Stati Uniti					43.1	43.1	43.5	43.5	43.5	43.5	43.1	43.4

Fonte: elaborazioni su dati OCSE (http://stats.oecd.org/Index.aspx)

TAVOLA 3

27 - Retribuzione oraria per ora contrattuale di didattica frontale in dollari (PPP)
(2010)



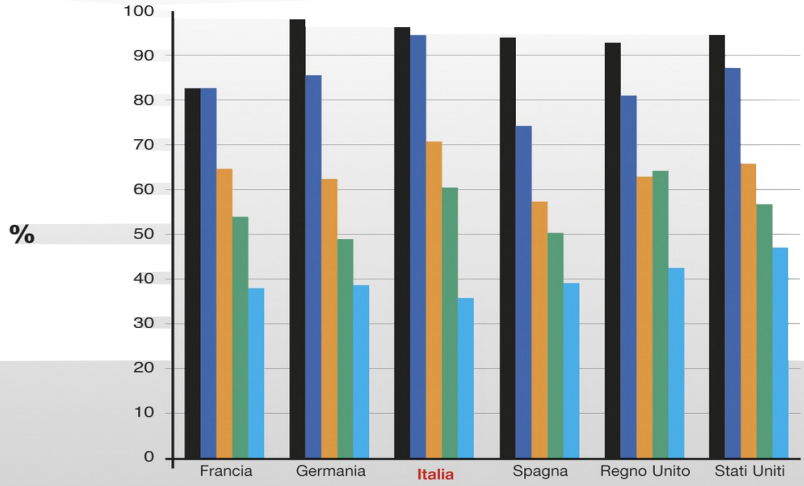
	Francia	Germania	Italia	Spagna	Regno Unito	Stati Uniti	UE 21
scuola primaria	36	69	42	49	65	41	49
scuola secondaria inferiore	55	82	56	67	63	42	58
scuola secondaria superiore	57	94	58	70	63	46	65

Fonte: OCSE, Education at a glance (2012)

TAVOLA 4

3.6 La femminilizzazione degli insegnanti

24 - Tasso di femminilizzazione della professione
(2009)



	Francia	Germania	Italia	Spagna	Regno Unito	Stati Uniti
scuola dell'infanzia	82.4	97.8	96.3	93.5	92.4	94.0
scuola primaria	82.6	85.0	94.0	74.3	80.8	86.7
scuola secondaria inferiore	64.6	62.4	70.8	56.7	62.6	65.6
scuola secondaria superiore	53.4	48.6	59.9	49.4	63.4	56.4
istruzione terziaria	37.8	38.7	35.6	38.9	42.6	46.5

Fonte: elaborazioni su dati OCSE (http://stats.oecd.org/Index.aspx)

Coordinatore: Daniele Checchi
Università degli Studi di Milano

Se quello che abbiamo visto fino adesso sono alcuni temi specifici del funzionamento della scuola, è forse utile passare ad una prospettiva più allargata, domandandoci che impatto abbia un buon sistema scolastico sul sistema economico. Abbiamo chiesto al dottor Galli di illustrarci quali sono le conseguenze in aggregato dei sistemi scolastici che funzionano meglio.

Giampaolo Galli,

Laureato in economia all'Università Bocconi, Ph.D in Eco- nomics al Massachusetts Institute of Technology, è Deputato al Parlamento italiano dal marzo 2013. Già consigliere del Cnel, direttore generale e capo economista di Confindustria, direttore generale dell'Ania, funzionario presso il Servizio Studi della Banca d'Italia dal 1980 al 1995 con incarichi presso Ocse, Commissione Europea, G-10. Docente incaricato di econome- tria, politica monetaria e politica economica presso l'Università Bocconi, La Sapienza di Roma e l'Università Luiss-Guido Carli

Sistema educativo e crescita economica

Un sistema educativo ha molte finalità diverse: deve formare i cittadini, sostenere lo sviluppo sociale e civile della nazione, promuovere l'uguaglianza delle opportunità. Vi è inoltre una relazione fra le caratteristiche di un sistema educativo da un lato e la crescita economica e la competitività dall'altro. Questa relazione è stata tradizionalmente considerata poco importante ed è stata trascurata in molte delle riforme dei sistemi educativi realizzate nel corso del XX secolo in diversi paesi. Eppure numerose ricerche hanno dimostrato che la scuola è importante per la crescita economica; è quindi opportuno che chi governa la scuola e chi opera in essa si renda conto dell'importanza di tale legame.
In questa relazione riferisco degli studi scientifici che sono stati effettuati dall'OCSE e da altre organizzazioni internazionali su questo tema. Ho selezionato quattro grafici che mi sembra illustrino bene l'argomento in esame e sintetizzino con una certa efficacia una letteratura molto ampia[7].
Il primo grafico (figura 1) mette in relazione i tassi di scolarità media della popolazione, la variabile sull'asse orizzontale, con il tasso di crescita dell'economia, sull'asse verticale. Le osservazioni riguardano un gran numero di paesi, sia sviluppati sia in via di sviluppo, nella media di un periodo molto lungo, dal 1960 al 2000.

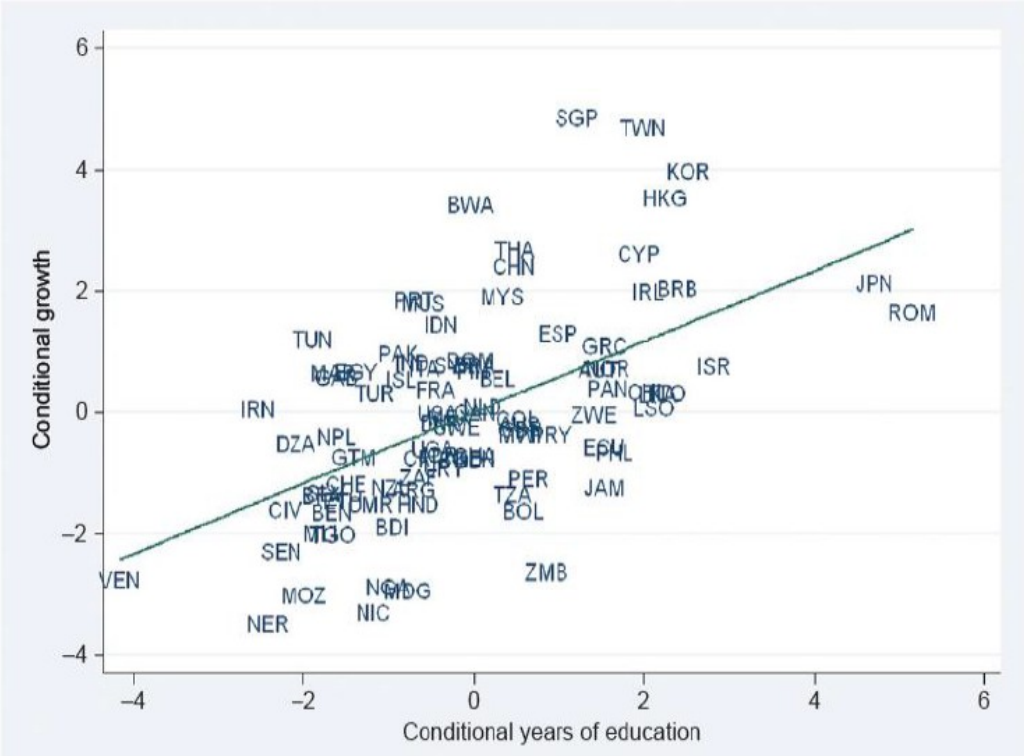


Figura 1: Association between years of schooling and long-run economic growth. Added-variable plot of a regression of the average annual rate of growth (in percent) of real GDP per capita in 1960-2000 on average years of schooling in 1960 and the initial level of real GDP per capita in 1960.

La relazione è positiva: i tassi di crescita dell'economia tendono ad essere più elevati nei paesi in cui sono più elevati i tassi di scolarità. Fra i paesi più virtuosi si osserva il Giappone, che si colloca in alto a destra nel grafico. Nel periodo analizzato il Giappone ha presentato tassi scolarità e tassi crescita notevolmente più alti della media del campione. Il paese meno virtuoso risulta essere il

7 I grafici sono tratti da diversi lavori di Eric Alan Hanushek dell'Università di Stanford, che è uno dei principali collaboratori dell'OCSE sui temi dell'*education*.

Venezuela, che si colloca ben al di sotto della media, sia per quanto riguarda i tassi di scolarità, sia per i tassi di crescita dell'economia[8].
Il grafico di figura 1 sintetizza lo stato delle conoscenze fino a pochi anni fa, quando si riteneva che la variabile fondamentale, e comunque l'unica misurabile, fosse quella di natura quantitativa, relativa ai tassi di scolarità. Esso nulla ci dice sulla *qualità* del sistema educativo. Negli ultimi anni è stata prodotta una grande mole di dati che riguardano la qualità dell'*education.* Vi sono i test PISA (*Programme for International Student Assessment*) promossi dall'OCSE e altri test che misurano i risultati degli studenti di varie età in diverse discipline, in particolare le capacità di lettura e le conoscenze in matematica e scienze.
Il risultato forse più interessante delle analisi sulla qualità dell'istruzione è riportato nel secondo grafico (figura 2). Sull'asse delle ascisse, al posto del tasso di scolarità, viene posta una variabile che sintetizza i risultati dei diversi test. Il *set* dei paesi presi in considerazione è leggermente diverso da quello del grafico precedente, perché non in tutti vengono condotti test omogenei e confrontabili tra loro. Il risultato di questo esercizio è che la correlazione fra crescita economica e qualità dell'istruzione risulta più forte di quella osservata fra crescita economica e quantità dell'educazione, così come misurata dagli anni di scolarità.

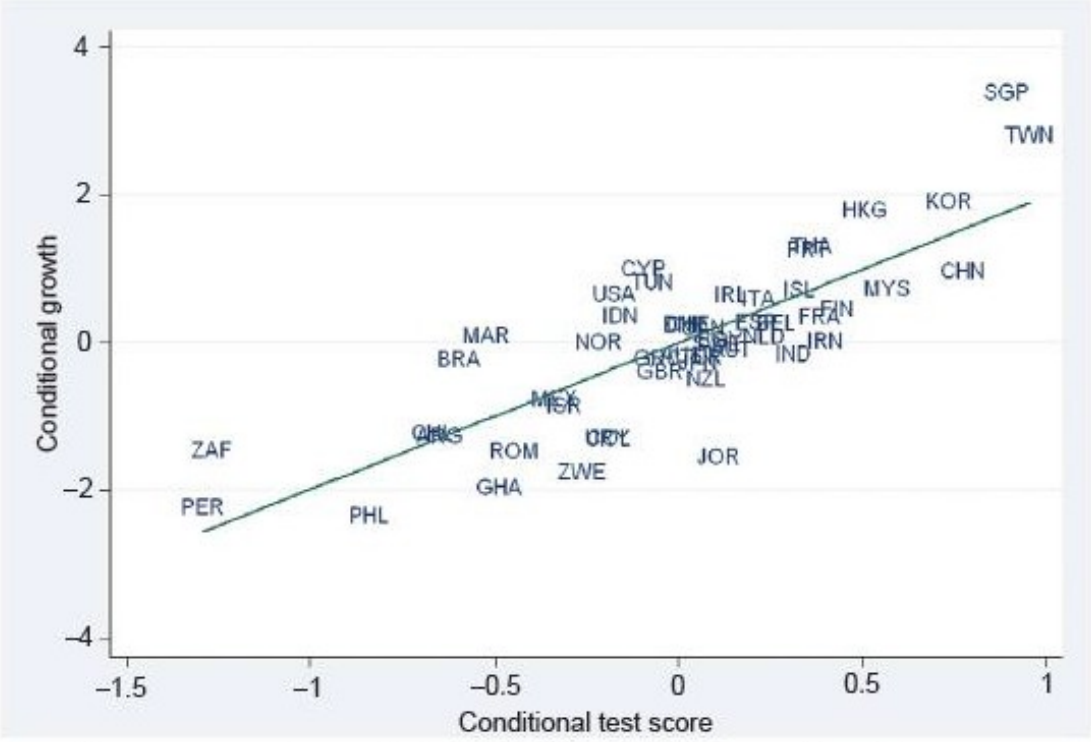


Figura 2: Test scores and long-run economic growth. Added variable plots of a regression of the average annual rate of growth (in percent) of real GDP per capita in 1960-2000 in the initial level of real GDP per capita in 1960, average test scores on international student achievement tests, and average years of schooling in 1960.

Le singole osservazioni, rappresentative dei diversi paesi, appaiono infatti molto più concentrate attorno alla retta di regressione. Questo risultato è stato oggetto di grande attenzione e di alcune controversie nella letteratura scientifica; ad esempio si è fatto osservare che i risultati dei test somministrati dalle organizzazioni internazionali non misurano solo la qualità del sistema educativo, ma riflettono anche l'importanza di variabili ambientali, quali il contesto familiare nel

8 Naturalmente ci sono altre variabili che influenzano il tasso di crescita dell'economia e il grafico in figura 1 mostra quindi una correlazione parziale: per questa ragione le due variabili considerate vengono definite "*conditional*".

quale è cresciuto un ragazzo, il livello medio di cultura ereditato in una data società, eccetera. Per sintetizzare i risultati di questo dibattito scientifico si può affermare che ai fini della crescita economica è essenziale avere degli alti tassi di scolarità, ma è ancora più importante che i giovani vadano in scuole di buona qualità. Questa considerazione spiega per quale motivo i paesi industrializzati, riuniti nell'OCSE, stiano dando tanta importanza ai test PISA e più in generale al tema della valutazione della qualità dell'istruzione.
Il grafico in figura 3 è utile per dare un'idea, forse un po' impressionistica, di quanto possa contare la qualità del sistema educativo. Si prende come riferimento la Finlandia, il paese europeo che ha mostrato i migliori risultati nei test PISA. Si calcola poi l'incremento di PIL che ogni paese potrebbe avere se il suo sistema educativo presentasse la stessa qualità di quello finlandese. Il numero riportato nel grafico è il valore attuale dell'incremento di PIL lungo l'arco di vita di un bambino che nasce oggi.

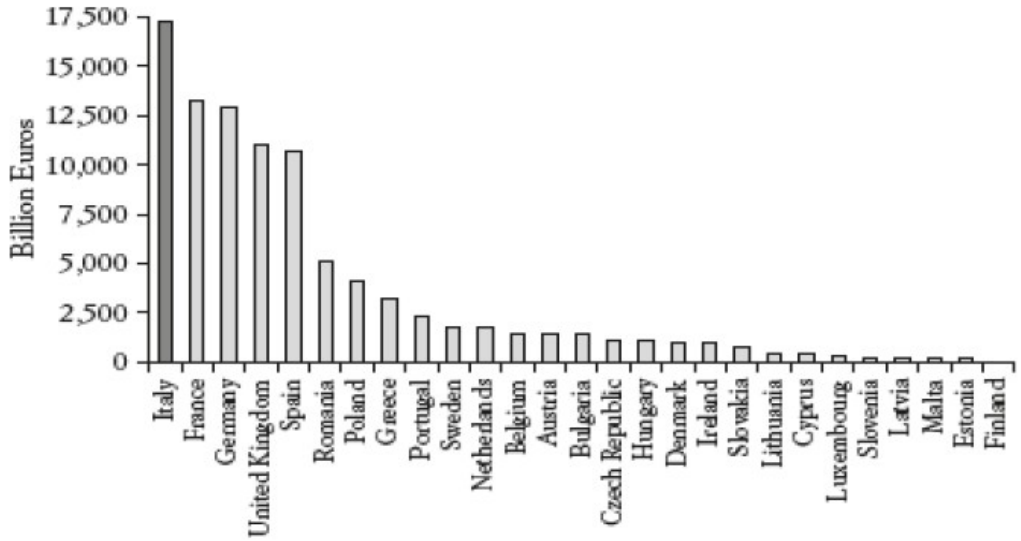


Figura 3: Present Value Added GDP from bringing student achievement to the level of Finland (billions of Euros).

Due considerazioni emergono da questo grafico: la prima è che fra i paesi considerati l'Italia è quello che guadagnerebbe di più, e questo riflette il fatto ben noto che il nostro paese si colloca negli ultimi posti fra i paesi OCSE per quanto riguarda la qualità del sistema educativo. La seconda considerazione è che il guadagno in valore attuale per l'Italia sarebbe di ben 17 mila miliardi di euro. Naturalmente molte cautele metodologiche devono essere tenute in considerazione osservando questo grafico e alcuni risultati, ad esempio relativi al posizionamento della Francia e della Germania, appaiono un po' sorprendenti. Una considerazione risulta tuttavia difficilmente controvertibile: non è soltanto vero che il sistema educativo è importante per la crescita, c'è di più. Il sistema educativo è una delle variabili cruciali per *spiegare* la crescita economica. Probabilmente la bassa qualità nel nostro sistema costituisce una delle cause di fondo della bassa crescita dell'Italia registrata negli ultimi 15-20 anni.
L'ultimo grafico sul quale vorrei richiamare l'attenzione conferma ciò che già è stato sostenuto nelle relazioni di Attilio Oliva e di Pietro Marzotto: ciò che più conta non è *quanto* si spende per l'istruzione, ma *come* si spende per l'istruzione. Il grafico in figura 4 mostra la correlazione fra la spesa per istruzione per studente e i risultati dei test PISA in matematica.

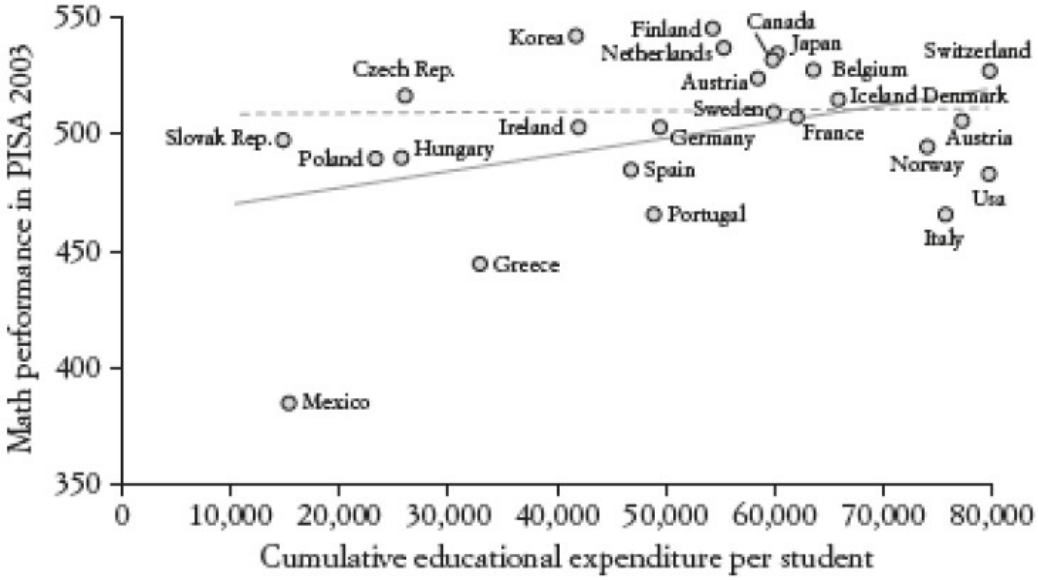


Figura 4: Resources and student performance.

Come si osserva, la correlazione risulta molto debole e se si esclude una sola osservazione, quella relativa al Messico, la retta di regressione diventa assolutamente orizzontale. E' evidente che questo risultato va preso con una certa cautela: se la scuola offre stipendi bassi sarà difficile attrarre buoni insegnanti e gli investimenti per fare nuove scuole, o per la manutenzione di quelle esistenti, sono assolutamente indispensabili. Ma rimane il punto che la variabile cruciale non è quella della spesa.
Venendo all'Italia, è evidente che abbiamo problemi rilevanti sotto il profilo sia quantitativo sia qualitativo. Siamo il paese con il più basso numero di laureati sulla popolazione, con il più alto numero di persone che hanno soltanto la licenza media inferiore e siamo uno dei paesi OCSE con i più bassi punteggi dal punto di vista della qualità. Aggiungo che condivido pienamente le considerazioni che sono state fatte in altre relazioni riguardo al *mismatch* fra domanda e offerta di lavoro, al basso numero di persone che si diplomano in istituti tecnici e professionali, al basso numero di laureati in materie tecniche e scientifiche, alla sostanziale inesistenza in Italia di circuiti scuola-lavoro, che invece risultano essere uno dei punti di forza di paesi come la Germania e la Svizzera.
La considerazione centrale, a mio avviso, è quella che riguarda la *valutazione*. Su questo tema si sta lavorando in Italia, ma siamo ancora molto indietro; se non c'è un efficiente sistema di valutazione, sia delle scuole sia dei singoli insegnanti, è impossibile fare alcunché per migliorare la qualità, per dare gli incentivi giusti agli insegnanti, per consentire ai giovani o alle loro famiglie di scegliere la scuola e il percorso educativo migliori. Questi concetti sono assolutamente ovvi e scontati per chi gestisce un'azienda che opera sul mercato ed è valutata tutti i giorni sulla base dei risultati, ma sono assolutamente ortogonali rispetto alla cultura prevalente nel nostro sistema educativo.
Concludo quindi con una considerazione sul "che fare": non basta avere le leggi e le norme giuste in tema di valutazione. Queste oramai in ampia misura già esistono. Occorre diffondere sul territorio, scuola per scuola, la *cultura della valutazione*; occorre convincere gli studenti, i genitori, gli insegnanti che è essenziale avere un efficace sistema di valutazione e che questo sistema deve servire per dare gli incentivi giusti agli insegnanti sia per selezionare i migliori sia per indurli a dare il meglio di sé in quello che è uno dei compiti più importanti in una società moderna.

Figura 1: Hanushek E. A. and Wößmann L. (2010), p. 246.
Figura 2: Hanushek E. A. and Wößmann L. (2010), p.249.
Figura 3: Hanushek E. A. (2012), p.47.
Figura 4: Hanushek E. A. (2012), p.49.

Hanushek E. A. and Wößmann L. (2010) *Education and Economic Growth*, in: Penelope Peterson, Eva Baker, Barry McGaw, (Editors), International Encyclopedia of Education. Volume 2, pp. 245-252. Oxford: Elsevier.

Hanushek E.A. (2012) *The Cost of Ignorance*, in: Norberto Bottani, Daniele Checchi (a cura di) La sfida della valutazione, Collana della Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo, Il Mulino.

Coordinatore: Daniele Checchi
Università degli Studi di Milano

Il tema dell'istruzione tecnica, come seconda gamba che permetterebbe all'Italia di raggiungere gli standard degli altri paesi europei, in particolare della Germania, è uno dei temi che sta a cuore al dott. Rocca. Riprendendo l'alternativa che il dott.Magnani ha illustrato all'inizio tra il sistema inglese e quello tedesco, il problema sembra essere quello di dove trovare il giusto equilibrio in termini di risultati e di equità di accesso, senza dimenticare l'ispirazione idealista di origine genti liana che porta molti commentatori a vedere nel liceo classico l'espressione più alta del sistema formativo nostrano. La parola al dottor Rocca.

Gianfelice Rocca

Laureato in Fisica, nel 1996 ha fondato l'Istituto Clinico Humanitas; dal 1997 è Presidente del Gruppo Techint, composto dalle società Tenaris, Ternium, Tenova, Techint E&C, Tecpetrol e Humanitas. È Cavaliere del Lavoro dal 2007. È stato Vicepresidente di Confindustria con delega all'Education e attualmente è Presidente del Consiglio di IIT (Istituto Italiano di Tecnologia) e membro del Comitato Direttivo di EIT (Istituto Europeo di Innovazione e Tecnologia). Rocca ha ricevuto la laurea ad honorem in Ingegneria gestionale dal Politecnico di Milano ed è stato insignito dal presidente della Repubblica Giorgio Napolitano del "Premio Leonardo", per aver contribuito a rafforzare la posizione internazionale dell'Italia in ambito industriale.

Laureato in Fisica, nel 1996 ha fondato l'Istituto Clinico Humanitas; dal 1997 è Presidente del

La strategicità dell'istruzione tecnica e professionale

Vorrei fare una prima osservazione sulle *slide* presentate da Gianpaolo Galli che mostrano l'impatto della crescita dei livelli educativi sul PIL. Le *slide* indicano che se vantassimo una "intensità" educativa analoga alla Finlandia avremmo un grande beneficio economico, il maggiore fra i paesi considerati. Sorprendentemente, la Germania avrebbe lo stesso miglioramento. La mia conclusione è che non importi tanto la quantità assoluta di *education* quanto, piuttosto, la buona combinazione fra la sua struttura (ad esempio l'offerta dell'istruzione tecnica e scientifica rispetto a quella umanistica, o dei percorsi post-diploma professionalizzanti rispetto a quelli accademici) e il sistema industriale dei paesi.

Una seconda osservazione riguarda il rischio di analizzare i sistemi scolastici usando dati nazionali senza approfondirne le differenze territoriali o disaggregarli per tipo di scuole. Nel caso italiano - e rimando al libro "I numeri da cambiare" che la Fondazione Rocca ha pubblicato insieme alla Fondazione TreeLLLe - i risultati dell'*assessment* condotto dall'OCSE e così i risultati PISA mostrano una grande polarizzazione regionale o locale. Ad esempio gli Istituti Tecnici del Veneto registrano risultati di molto superiori alla media OCSE, mentre l'Italia nel suo insieme è inferiore a tale media. Fare considerazioni generali, individuare linee di azione, senza capire successi e insuccessi, rischia di generare luoghi comuni e di indurre a commettere gravi errori.

Vorrei condividere con Voi le linee di ragionamento che hanno guidato l'azione di Confindustria, durante la mia Vicepresidenza, sui temi della scuola tecnica.

Un primo grande dibattito è stato sul tema della "scelta precoce", prendendo ad esempio il caso dei tedeschi che scelgono i percorsi scolastici a 13 anni. Durante il mio primo incontro con il ministro Moratti, ho affrontato questo problema, esprimendo il timore che andando in quella direzione, nel sistema delle famiglie italiane, si negasse ai ragazzi – all'età di 13 anni – l'idea di andare all'università. Avremmo avuto solo licei, in un momento in cui già si stava svuotando l'istruzione tecnica e si andava verso la licealizzazione. Credo che il modo italiano di interpretare l'istruzione tecnica sia stato un nostro grande valore e che l'idea di dover sempre copiare i sistemi altrui, credendoci incapaci di pensare a noi stessi, sia un grave errore. La nostra istruzione tecnica, che era una sorta di istruzione intermedia, ha prodotto tutti i periti meccanici, gran parte degli imprenditori italiani e il 30% dei nostri ingegneri. Dobbiamo quindi studiare concretamente noi stessi, piuttosto che fare delle valutazioni astratte.

Tra l'altro, ricordo che in Finlandia le scuole appartengono ai comuni e questo significa che i migliori sistemi con cui dobbiamo competere, laddove c'è più successo, hanno portato a livelli bassi, sul territorio, la capacità di fare e valutare.

Il primo concetto che vorrei trasferire è che la chiave sta nella combinazione del sistema educativo con la struttura industriale: quando parliamo di scuole per l'Italia dobbiamo valutare come siamo fatti dal punto di vista industriale, come ha fatto la Germania. Qui emerge la grande differenza con la Germania e gli Stati Uniti, che hanno sistemi scolastici diversi tra loro: la Germania esporta nel *medium-tech* per il 70%, ed è in linea con l'Italia; gli Stati Uniti, invece, solo per il 50%, poiché tutto il sistema è rivolto verso l'*high-tech.* Quindi, mentre il modello americano è alla ricerca di talenti straordinari, quello tedesco è orientato alla ricerca del talento ordinario: ad esempio, tutto il sistema delle *Fachhochschulen* enfatizza quei profili tecnici che servono moltissimo nell'industria *medium-tech*. Con ciò non voglio dire che non si debba sviluppare l'*high-tech*, segmento in cui l'Europa, tra l'altro, è più debole, ma, invece, vorrei porre in evidenza come anche gli Stati Uniti si stiano domandando come ricostruire le figure tecniche intermedie del *medium-high-tech* (basti pensare ai problemi della Apple nel reperire i profili tecnici intermedi per le proprie produzioni).
In sintesi, dobbiamo fare una politica concreta che si adatti al nostro sistema economico.
Lo confermano dei dati evidenti: rispetto agli Stati Uniti, i tedeschi sono all'80% pro-capite in termini di pubblicazioni scientifiche, e registrano il 150% di brevetti. L'economia tedesca del *medium-high-tech* va nella direzione della innovazione non rivoluzionaria ma evolutiva e combinatoria, che produce una gran quantità di brevetti. Ciò rappresenta una forza sociale perché i profili che lavorano in questa industria sono i tecnici intermedi, ossia la pancia del sistema redistributivo. Va capita questa combinazione tra struttura sociale, struttura industriale e struttura scolastica, in particolare per quanto riguarda il ruolo della componente educativa tecnica.
La debolezza che noi abbiamo non è solo del sistema scolastico: mentre i tedeschi fanno il 150% dei brevetti rispetto agli Stati Uniti, noi ne facciamo il 30%; abbiamo l'80% della pubblicazione scientifica tedesca, ma siamo indietrissimo nel trasformarla in forma brevettuale.
C'è il problema, che io mi sono posto quando abbiamo cominciato ad occuparci di questo tema e a definire azioni di politica scolastica, di capire noi stessi: il filone intermedio degli istituti tecnici rappresenta un asse italiano che è stato la forza del paese, e che noi dobbiamo rafforzare e ampliare.
Bisogna studiare quali profili tecnici ci servono. Noi abbiamo talenti ordinari di 23/24 anni di grande qualità, i nostri politecnici sono tra il 4° e 6° posto nelle classifiche internazionali di gradimento dei datori di lavoro, formiamo ingegneri quinquennali di altissimo livello: noi lo vediamo nel nostro Gruppo, e i tedeschi vengono in Italia a cercare tecnici con queste qualità.
Quando parliamo della formazione di questi profili, dobbiamo considerare di prepararli per l'Europa, non per farli lavorare sotto casa; dobbiamo mantenere un radicamento locale, però al contempo guardare altrove, ad esempio alla Germania dove c'è una grave carenza di profili tecnici. Se formiamo persone che parlano l'inglese e magari il tedesco, con le nostre competenze specifiche del *medium-tech* italiano, e la domanda internazionale è fortissima, non possiamo pensare di trattenere i nostri ragazzi in Italia. Se noi non competiamo con i tedeschi sul piano delle risorse umane è in gran parte colpa della nostra capacità imprenditoriale.
Dove sta la nostra debolezza? Mentre i giovani italiani che conseguono una laurea accademica che l'OCSE considera "terziario di tipo A" sono circa il 27%, c'è una sostanziale assenza di ragazzi che escono dal terziario professionalizzante, di "tipo B"; i tedeschi che si laureano in percorsi accademici sono il 25% ma vi si aggiunge il 14% che esce da percorsi terziari professionalizzanti, come le *Fachschulen*. Gli svizzeri che si iscrivevano alle SUP [Scuole Universitarie Professionali, *ndr.*] nel 1997 erano il 3% rispetto a chi si iscriveva all'università, oggi sono il 50%, che significa che c'è tutto un mondo di professioni che si sta sviluppando.
Tutto ciò ci dice che non possiamo affrontare questi argomenti se non sporcandoci le mani per comprendere il dettaglio e capire che le risposte non possono che essere diversificate, che

dobbiamo articolare la vicenda scolastica, portarla vicino alle regioni per poi ripartire dai territori, creando dei nuclei di lavoro che trattengano verso il basso tutto questo.
Rispetto al tema francese che ci poneva oggi Thelot, l'Italia non è la Francia, ma, se non iniziamo ad affrontare questi argomenti con la metodologia che hanno i francesi, sbatteremo costantemente la faccia.
Il tema dei temi è, per chiudere, come rompere la cappa che oggi tiene il sistema bloccato. Ad esempio, servirebbe iniettare una logica di competizione tra gli istituti scolastici: la Germania ha seguito questo metodo, quando, dopo aver visto gli scarsi risultati del PISA, ha innescato il famoso PISA shock, per cui sono stati stanziati due miliardi di euro da distribuire ai migliori dipartimenti. È un sistema premiale, "a carota", basato sul merito di chi va meglio; quello che, secondo me, deve usare l'Italia, un paese molto simile alla Germania tranne che per la nostra soffocante burocrazia e un'economia e una scuola che vanno con il freno a mano. Come noi rompiamo questa cappa, con autonomia e fiducia, è il tema dell'Italia in tutti i suoi settori.

Coordinatore: Daniele Checchi
Università degli Studi di Milano

Ringrazio anche a nome degli organizzatori i partecipanti a questa tavola rotonda perché hanno fornito un panorama molto ampio non solo dei problemi ma anche delle proposte.

INTERVENTO CONCLUSIVO DEL CONVEGNO

Giorgio Squinzi
Presidente Confindustria

Autorità, Cari amici,

prima di tutto un grazie a Sandro Favaretto Rubelli per avermi invitato a riflettere su un tema che mi è molto caro come imprenditore e che, come presidente degli industriali italiani, considero assolutamente strategico.

Grazie anche a tutti Voi, Cavalieri del Lavoro, perché ritrovarsi in queste occasioni è un modo serio e responsabile di essere classe dirigente: abbassare il volume della cronaca politica quotidiana, in generale troppo alto e di qualità che lascio alla vostra valutazione, per concentrarsi su questioni di reale importanza per il futuro del Paese e di interesse per i nostri cittadini, in particolare per quelli più giovani.

Con loro, che sono cittadini nati europei, è ormai tempo che la nostra società si assuma le proprie responsabilità fino in fondo, perché la crisi del lavoro e l'emorragia di imprese cui assistiamo, rischia di minare alla base il modello sociale di questo Paese e di sottrarci le energie più vitali.

A loro, chiediamo sempre più qualità, adattabilità, mobilità, apertura internazionale combinate con i nuovi saperi tecnici. A loro, va data una risposta di corrispondente livello in termini di opportunità. In caso contrario, non saremo capaci di fermare questa sorta di nuova ondata migratoria dei giovani migliori verso paesi che danno loro non più garanzie, ma semplicemente più fiducia e più senso del futuro.

Quello che si è smarrito in questi anni può essere riacceso solo con un dialogo aperto con le forse vitali del Paese sulla ricostituzione del lavoro, sulla conoscenza, sull'istruzione e la capacità innovativa.

Per avere qualche stimolo in più e per ricavare qualche utile insegnamento suggerisco di guardare a un arco di tempo più ampio, di cui i Cavalieri del Lavoro sono i migliori testimoni.

Noi siamo testimoni del fatto che in trent'anni - dal 1950 al 1980 - l'Italia ha cancellato completamente la distanza che, in termini di reddito e di ricchezza, la separava dal resto d'Europa e ha fortemente ridotto il divario con gli Stati Uniti attraverso uno sforzo collettivo, premiato da straordinari risultati economici, di modernità e di allargamento delle opportunità di crescita sociale.

Così la lunga marcia di ricostruzione e di crescita del Paese nel secondo dopoguerra si poteva dire completata. Certo, con molti aspetti che già allora dovevano essere corretti e con stagioni difficili che tutti ricordiamo.

Da allora, però, la società italiana ha prima rallentato la sua marcia e poi è entrata in una lunga fase di stallo, oggi, vorrei dire, di pericolosa crisi. Il divario con l'Europa si è di nuovo allargato in misura preoccupante, la distanza con gli Stati Uniti è diventata ancora rilevante. In più, si sono affacciati sulla scena economica globale nuovi mondi e nuovi competitor.

Questa lunga e lenta planata non si spiega con le tendenze salariali, né con le tensioni sul prezzo dell'energia, né con i ciclici andamenti insoddisfacenti dell'economia mondiale. Ha spiegazioni più profonde, insidiose, difficili da stanare e da curare.

Una spiegazione la troviamo nella dinamica della produttività della forza lavoro - addirittura in fase calante dagli anni ’60 - che si accompagna a una riduzione costante fino a indici negativi della produttività totale dei fattori, anche a fronte di investimenti, come è stato negli anni ‘90.

Guardiamo poi cosa è successo all’istruzione della popolazione italiana in questi anni e ci avviciniamo ancora alla natura strutturale dei nostri mali. Tra il 1950 e il 1990 il livello di istruzione della popolazione italiana oltre i 15 anni è costantemente cresciuto da una media di 4 anni a quasi 9, ma poi ha iniziato a rallentare. Nel frattempo, il nuovo mondo - i nostri competitori diretti, Germania, Francia o Stati Uniti - ha lavorato a un intenso programma di riforme e innovazione cercando una maggiore reattività al cambiamento attraverso scuola, università, crescita diffusa della conoscenza.

Se guardiamo la quota di laureati sulla popolazione adulta o quella di lavoratori ad alta qualificazione, siamo scivolati sempre più in basso nei ranking internazionali, sopravanzati anche da paesi europei che cercano la convergenza con l’Europa dei fondatori attraverso la crescita e la qualità dell’educazione: pensiamo alla Macedonia, alla Croazia o alla Lituania, piccoli esempi che dovrebbero farci riflettere.

L’Italia registra una grave scarsità di capitale umano ad alta qualificazione e, di conseguenza, si specializza sempre più in attività che utilizzano i fattori produttivi disponibili. I nostri vicini e competitor tagliano spesa inutile o improduttiva e investono in formazione e ricerca per creare quella creatività e flessibilità culturale necessarie a pensare e a realizzare il nuovo, ad avvicinare nuovi mercati e nuovi consumatori.

Se sei in un mondo mobile, veloce, dai mille inaspettati collegamenti, devi adattare il tuo modus operandi con nuove intelligenze e nuovi comportamenti. Tutti sono alla ricerca di flessibilità, adattabilità, rapidità: noi, storicamente, siamo la sintesi di tutte queste caratteristiche e la storia delle nostre imprese ne è la reale rappresentazione.

Ma, contemporaneamente, dobbiamo essere consapevoli che queste qualità non sono un dono divino, un retaggio naturale della nostra straordinaria storia e vitalità. Queste qualità vanno coltivate con grande cura e formate, reinventate costantemente nelle sedi del sapere. Applicate, affinate e adattate alle nostre imprese. E tutti dobbiamo essere contagiati in questo processo. Nessuno è immune dal cambiamento.

I nuovi protagonisti dell’economia sono ormai competitori anche per la formazione e la ricerca di elevato livello e qualità, forti di investimenti e di una costante volontà politica a investire sul futuro e sull’innovazione. Non solo gli atenei del mondo cercano di strapparci i giovani migliori, ma producono nuove leve di ingegneri, di fisici, di chimici e di economisti che contribuiranno a un ulteriore salto di qualità di quelle economie.

Assieme a loro si affacciano sul mercato nuove leve d’impresa, guidate da imprenditori giovani, nati in epoca di web e di economia di mercato: una trasformazione che impressiona per portata e per le conseguenze che avrà sulla geopolitica mondiale.

Le nuove leve di cittadini dell’Europa e di lavoratori globali saranno un mix di questi fattori. Sappiamo che tali cambiamenti nella qualità e quantità, e le influenze di queste leve sulla società e sulla forza lavoro sono graduali, ma costanti. Ciò che non

programmiamo oggi lo pagheremo domani. Tra vent'anni avremmo i giovani europei che pensiamo e programmiamo oggi. È difficile farlo, ma è indispensabile in tempi di crisi.

Colpisce il dato, tratto da recenti sondaggi sullo stato dell'Unione, secondo cui in tutti i paesi aderenti con la sola eccezione dell'Est, crescono gli scettici sui valori europei e sull'importanza dell'educazione per creare nuovo lavoro di qualità.

Gli Stati Uniti d'Europa si costruiscono anche e soprattutto in un processo culturale, in una scuola davvero europea.

In Italia se ne discute molto e, di solito, si conclude sull'urgenza di far crescere gli investimenti nella scuola: richiamo che poi cade sempre nel vuoto. E tanto discutere, tanta scuola parlata non ha significato necessariamente buona scuola.

Se guardiamo ai confronti internazionali i giovani italiani passano più tempo dei loro coetanei stranieri sui banchi di scuola, ma i risultati del maggiore tempo speso non si traducono in maggiore qualità. Tra i 7 e i 14 anni i nostri ragazzi passano sui banchi oltre 8mila ore: la media Ocse è 6.862. Poi il carico aumenta fino a 1.089: la media OCSE è di 926. La flessibilità nella formazione è assente e ancora troppo limitato il peso degli insegnamenti scientifici. Mi pare che abbiamo generato un sistema a macchia di leopardo, troppo rigido e con un modello educativo da rivedere.

Condivido le tesi di Attilio Oliva e Mario Sarcinelli. Da tempo, apprezzo le riflessioni di Gianfelice Rocca, in particolare sulla scuola professionale e penso che il modello di reclutamento, di valutazione e di retribuzione delle prestazioni dei nostri insegnanti sia da rivedere. Sono certamente sottopagati, poco stimolati sul piano della carriera e su questo incide lo storico problema della valutazione del loro lavoro che non riceve alcun riscontro e misura.

Nella popolazione scolastica resta alta la percentuale di abbandoni, un dato assai grave se si considera che quasi la metà dei "senza diploma" non ha lavoro, che chi ha titoli di studio non elevati perde il lavoro più facilmente e passa lunghi periodi senza riuscire a trovarlo.

In più, oggi cresce il numero di coloro che non cercano lavoro e non si inseriscono neanche nei cicli di istruzione o di formazione professionale: una generazione fantasma che scompare agli occhi del Paese.

L'investimento in istruzione rispetto al Pil è senza dubbio al di sotto della media dei paesi OCSE, ma nella spesa media per studente, fino alla scuola secondaria, l'Italia raggiunge quota 100mila dollari, cioè più della media che è di oltre 93mila. Insomma, la spesa per la scuola è bassa nello scenario europeo, ma alta se rapportata al numero di studenti e ai risultati che si ottengono.

Ciò che colpisce è che il divario non sta tanto nella spesa, ma nell'adozione di modelli educativi più avanzati, improntati all'apprendimento attraverso una combinazione di fattori: analisi di casi reali, prova e sperimentazione.

La scuola è l'ambito nella cui riforma i Governi che si sono succeduti si sono accaniti maggiormente. È diventata cavia per il fare e il disfare del legislatore, con il rischio di danneggiare ciò che si aveva di prezioso, come l'istruzione elementare, l'istruzione

tecnica e parte dell'istruzione liceale. E di dare vita a un arcipelago di esperimenti di cui si è perso il disegno organico.

Il risultato è quasi sempre una garanzia di diritti di istruzione lasciata al caso, al sistema delle relazioni famigliari o al censo educativo di partenza. Spesso, nella stessa scuola, convivono mediocrità ed eccellenze.

Uno dei pilastri dello Stato sociale moderno, l'istruzione, nato per la perequazione delle opportunità, l'assicurazione universale per i cittadini dai rischi dell'esclusione sociale, la promozione della partecipazione e della cittadinanza attiva, rischia di divenire - in parte lo è già - un acceleratore delle disuguaglianze.

Per rimediare basterebbe fare proprie, per scelta politica condivisa, le otto competenze chiave definite in Europa per l'apprendimento:

- comunicare e interagire in modo consapevole e creativo in diversi contesti culturali e sociali nella propria lingua è alla base della moderna cittadinanza attiva
- comunicare in lingue straniere per costruire e radicare l'Europa
- padroneggiare la matematica, i saperi scientifici e tecnologici significa avere una mentalità formata ai processi e anche capire i cambiamenti e le loro conseguenze
- essere cittadini digitali vuol dire avere dimestichezza con le nuove tecnologie, ma usarle anche con senso critico
- avere metodo nell'apprendimento significa saper organizzare il proprio percorso cognitivo
- avere competenze economiche, giuridiche e sociali significa essere in grado di garantire una partecipazione civile competente, attive e attenta ai valori democratici
- avere maggiore consapevolezza di ciò che significa creatività, espressione libera delle idee e delle arti, significa creare nuova ricchezza per l'Europa
- coltivare iniziativa, voglia di rischio e di imprenditorialità significa avere curiosità di nuove idee e capacità di tradurle in realtà, ricchezza, lavoro. E so che i Cavalieri del Lavoro ne comprendono anche il senso etico.

Da tempo Confindustria chiede per la scuola un governo moderno, non invasivo, che applichi sussidiarietà e autonomia responsabile come principi fondamentali. A questo debbono aggiungersi premialità e risorse per chi consegue gli obiettivi per la docenza, come per la carriera dirigenziale. È un processo avviato con le recenti riforme, ma ancora in modo troppo timido.

Valutare e qualificare l'offerta, difendere il merito: queste devono essere le nostre parole chiave.

Facciamo fatica a trattenere la qualità se non introduciamo una forte discontinuità in questo senso. I giovani europei e italiani non hanno paura della flessibilità e vogliono essere valutati. Chiedono merito e hanno in odio il nepotismo. Non deludiamoli.

Non possiamo assistere impotenti a una lenta e costante emorragia delle migliori qualità culturali e professionali del paese. Non siamo affatto in presenza di un sistema sterile, privo di capacità creative. Al contrario, creiamo molto e regaliamo ad altri il frutto del nostro genio.

La vivacità e la qualità scientifica del paese è testimoniata dalle sue pubblicazioni scientifiche internazionali o dalla presenza nei ranking di alto livello dei ricercatori italiani nella medicina, nella fisica, nelle biotecnologie, nell'ingegneria, nell'economia.

Ogni processo di sviluppo nasce dal proficuo interagire delle competenze chiave che ho citato, saperi tecnici e una formazione culturale che favorisca la graduale evoluzione dei comportamenti individuali verso qualità, partecipazione e responsabilità, capacità creativa su scala comunitaria, senza barriere.

Una scuola qualificata non per l'oggi, ma per il tempo che deve ancora venire, che risponda ai bisogni e in qualche modo li sappia anticipare: ecco ciò di cui abbiamo bisogno.

Non è con una stagione di sole riforme che si risolve il problema, ma con una visione e un progetto culturale all'altezza di un compito civile e politico di straordinaria portata. Io credo che noi Cavalieri del Lavoro ci dobbiamo impegnare particolarmente, abbiamo questa responsabilità e dobbiamo mettercela tutta.