



Distretto Scolastico N° 53 – Nocera Inferiore (SA)

**Scuola Secondaria di 1° grado
"FRESA - PASCOLI"**

Viale Europa ~ 84015 Nocera Superiore (SA)

☎ 081 933111 Telefax: 081 936230 C.F.: 94041550651 Cod: Mecc.: SAMM28800N

samm28800n@istruzione.it www.fresapascoli.gov.it



UNIONE EUROPEA

**FONDI
STRUTTURALI
EUROPEI**

pon
2014-2020



MIUR

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Dipartimento per la Programmazione
Direzione Generale per interventi in materia di edilizia
scolastica, per la gestione dei fondi strutturali per
l'istruzione e per l'innovazione digitale
Ufficio IV

PER LA SCUOLA - COMPETENZE E AMBIENTI PER L'APPRENDIMENTO (FSE-FESR)

Scuola Secondaria Statale 1° grado -
"Fresa - Pascoli" - Nocera Superiore
Prot. 0002349 del 08/11/2018
04 (Uscita)

Nocera Superiore,

STUDIO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE PER IL PIANO DI MIGLIORAMENTO .

IL PROCESSO DI AUTOVALUTAZIONE DI ISTITUTO ED IL PIANO DI MIGLIORAMENTO SECONDO UN'OTTICA QUALITATIVA: UNA POSSIBILE INTERPRETAZIONE ED UN'EVENTUALE IPOTESI PROGETTUALE

Per migliorare le prestazioni dal punto di vista qualitativo un istituto scolastico deve necessariamente:

- 1) conoscere ed analizzare i propri processi interni;
- 2) porli in relazione con i bisogni e le aspettative del proprio sistema cliente;
- 3) tenerli sotto controllo durante l'erogazione dei servizi e dei prodotti;
- 4) valutare il grado di soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative;
- 5) attuare le opportune correzioni per migliorare ulteriormente.

Ed il successo di un'istituzione scolastica è dovuto:

- 1) ad una gestione visibile e sistematica da parte della dirigenza;
- 2) all'individuazione delle attività e dei processi più significativi;
- 3) al monitoraggio ed alla gestione delle attività per valutare il processo di miglioramento continuo;
- 4) ad efficaci forme di autovalutazione;
- 5) all'individuazione, alla comprensione, alla gestione ed al miglioramento dei sistemi e dei processi dell'istituto scolastico.

Ed il sistema di gestione per la qualità di un'istituzione scolastica deve essere interpretato alla luce di otto principi:

- 1) orientamento al cliente;
- 2) leadership;
- 3) coinvolgimento del personale;
- 4) approccio basato sui processi;
- 5) approccio sistemico alla gestione;
- 6) miglioramento continuo;
- 7) decisioni basate su dati di fatto;
- 8) rapporto di reciproco beneficio con i partner.

In particolare è emerso durante la seduta del 15 Febbraio 2017, tenutasi alle ore 14:00 nell'ufficio di presidenza, che il potenziale tallone d'Achille è costituito proprio dal primo e dall'ultimo dei principi, che chiama in causa inevitabilmente anche il secondo. Infatti il vertice di un'istituzione formativa deve sviluppare la propria azione in coerenza con gli obiettivi della scuola. Il coinvolgimento su tali obiettivi da parte di tutto l'istituto scolastico è fondamentale per ottenere la soddisfazione delle esigenze e delle aspettative del sistema cliente. In special modo il vertice dell'istituto scolastico deve:

- 1) definire obiettivi e politiche e guidare l'istituzione formativa al loro raggiungimento;
- 2) definire l'organizzazione dell'istituzione scolastica e le relative risorse;
- 3) mantenere i livelli acquisiti delle prestazioni dell'istituto scolastico e migliorarli in modo continuo;
- 4) definire un sistema di valutazione dei risultati, con particolare riferimento a quelli finanziari, a quelli relativi all'efficacia dei processi ed al livello di soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate.

Periodicamente il vertice dell'istituto scolastico deve effettuare il riesame sul sistema Qualità, utilizzando tutti i dati. Nell'esame devono essere rispettati gli otto principi elencati e, sulla base di essi, devono essere prese in considerazione le seguenti attività:

- 1) azioni per coinvolgere le persone e motivarle;
- 2) identificazione delle attività più significative, che danno valore aggiunto all'istituto scolastico, e di quelle di supporto che influenzano i processi principali;
- 3) pianificazione dello sviluppo dell'azione dell'istituzione scolastica nel tempo, inclusa la gestione del cambiamento;
- 4) definizione delle attività mirate al soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative delle parti interessate;
- 5) analisi del modo in cui le attività interagiscono tra loro.

Ogni istituto scolastico pertanto deve impostare un sistema di gestione per la qualità adeguato alle proprie dimensioni ed ai propri fini. Il miglioramento può essere di tipo continuo o radicale a seconda delle necessità. In particolare si deve porre attenzione:

- 1) ad assicurare che la sequenza dei processi e le modalità di svolgimento conducano al raggiungimento degli obiettivi desiderati;
- 2) ad assicurare che per ogni processo siano identificati elementi in ingresso ed in uscita per verificare che i processi siano collegati correttamente;
- 3) ad attivare un'analisi dei dati, così da poter migliorare tutti i processi in modo continuo e gestire i rischi e le opportunità;
- 4) ad assicurare che il sistema operi in modo efficace ed efficiente.

Per la gestione dei processi è opportuno che sia individuato un responsabile con piena autorità in rapporto agli obiettivi. Per quanto concerne le parti interessate in un istituto scolastico, esse vengono definite in rapporto alle esigenze ed alle aspettative di cui sono portatrici. In generale comprendono i clienti, i genitori, il personale dell'istituzione scolastica, i partner, la comunità, la società e lo Stato. Nel processo di definizione delle esigenze e delle aspettative dei clienti e delle parti interessate l'istituto scolastico deve identificare e prendere in esame tali esigenze per dare ad esse una risposta coerente, tradurle in requisiti, comunicare questi ultimi a tutti i livelli dell'organizzazione dell'istituzione formativa e migliorare i processi connessi. Ed il successo dell'istituto scolastico dipende dalla comprensione e dalla soddisfazione delle esigenze e delle aspettative dei clienti e delle altre parti interessate. La dirigenza deve sforzarsi in qualsiasi modo di andare però oltre le semplici attese. Pertanto, ed è qui il nodo cruciale, nella fase di definizione delle aspettative l'istituto scolastico deve:

- 1) individuare i propri clienti reali e potenziali;
- 2) stabilire i requisiti per tale fascia di utenti;
- 3) conoscere i dati sulle scuole del proprio segmento di formazione ed i servizi relativi;
- 4) definire i propri punti di forza e di debolezza ed i vantaggi competitivi.

Devono essere considerate le aspettative dei clienti in termini di riconoscimenti, di premi e di sviluppo sul piano culturale. L'istituzione scolastica deve anche considerare le aspettative dello Stato per tradurle in requisiti. Nel rapporto con la società l'istituto scolastico deve dimostrare attenzione per la salute e la sicurezza, l'impatto ambientale, la conservazione delle risorse energetiche, i riflessi delle proprie attività sulla società in genere e definire forme di miglioramento per queste azioni. La dirigenza deve assicurarsi che tutti gli operatori siano a conoscenza di statuti e regolamenti interni, possibilmente inseriti nel quadro di una carta dei servizi disciplinata in base ad uno specifico manuale della qualità interno, perché non rappresentino un ostacolo per il raggiungimento dei propri obiettivi per la qualità. E' necessaria che venga compresa l'indispensabilità di andare oltre la semplice conformità, di difendere gli interessi della

comunità e l'effetto promozionale di prospettive valide sul piano etico e morale. La politica per la qualità deve essere coerente con tutta l'impostazione e con gli obiettivi dell'istituto scolastico. Essa deve essere definita a partire dalle esigenze e dalle aspettative dei clienti e delle altre parti interessate, avendo come obiettivo il miglioramento continuo ed individuando le risorse necessarie ed i contributi dei partner. Per essere efficace la politica deve essere comunicata e conosciuta da tutti per promuovere la qualità a tutti i livelli dell'istituto scolastico. Deve indirizzare verso la soddisfazione dei clienti ed essere periodicamente rivista ed eventualmente migliorata. Gli obiettivi per la qualità dell'istituzione scolastica devono essere fissati durante il processo di pianificazione, considerando le esigenze presenti e future dell'istituto scolastico, devono essere misurabili e rivisti in base ai risultati dei riesami, delle prestazioni attuali dei prodotti e dei processi e della soddisfazione di tutte le parti interessate. La responsabilità quindi per la loro realizzazione deve essere attribuita a personale idoneo. Gli obiettivi devono essere periodicamente riesaminati e, se del caso, revisionati. Il vertice dell'istituto scolastico deve pianificare le attività per il raggiungimento degli obiettivi e mettere a disposizione le risorse necessarie, pendendo in esame in ingresso:

clienti e delle parti interessate;

prestazioni richieste alla scuola;

3) le prestazioni dei processi del sistema di gestione per la qualità;

4) l'esperienza pregressa;

5) le possibilità di miglioramento;

6) i rischi e gli interventi correttivi.

I risultati della pianificazione devono individuare:

1) le responsabilità per l'attuazione del piano di miglioramento;

2) le competenze necessarie;

3) le metodologie e gli strumenti per il miglioramento;

4) l'eventuale piano alternativo;

5) le risorse;

6) gli indicatori per la misura delle prestazioni;

7) la documentazione necessaria.

Tutti questi elementi devono essere periodicamente rivisti e, se necessario, revisionati. La dirigenza deve diffondere la fiducia nella capacità dell'istituto scolastico di garantire la qualità del servizio. Ogni istituzione scolastica deve realizzare un proprio sistema di gestione per la qualità in rapporto alle proprie caratteristiche, prendendo in considerazione:

1) i propri obiettivi strategici;

2) la politica e gli obiettivi per la qualità;

3) le esigenze e le aspettative dei clienti e delle parti interessate;

4) i requisiti dei regolamenti e delle norme cogenti;

5) l'approccio per processi;

6) la comunicazione interna ed esterna;

7) la struttura organizzativa;

8) l'ambiente;

9) le risorse;

10) gli altri sistemi di gestione;

11) le possibilità di miglioramento.

Il vertice dell'istituto scolastico deve nominare un responsabile per la gestione per la qualità e coinvolgere il personale al conseguimento degli obiettivi ad essi sottesa. I processi di gestione della comunicazione relativa al sistema di gestione per la qualità costituiscono una delle migliori risorse per il miglioramento ed il coinvolgimento del personale scolastico. Possono essere attuate sotto diverse forme:

1) riunioni periodiche;

2) avvisi su tabelloni, notiziari, pubblicazioni interne;

3) mezzi audiovisivi ed elettronici.

La dirigenza deve definire inoltre la documentazione più idonea per il sistema di gestione per la qualità, adattandola alle effettive esigenze dell'istituto scolastico. Essa può includere:

1) i documenti della politica scolastica, compreso il manuale della qualità;

2) la documentazione relativa alla gestione dei processi;

3) le istruzioni operative;

- 4) i moduli per la raccolta e per la segnalazione dei dati;
- 5) le registrazioni della qualità.

La documentazione è la base per descrivere il sistema di gestione per la qualità e per dimostrare l'attuazione e la manutenzione del sistema. Nella gestione della documentazione si deve porre attenzione a stabilire modalità per assicurare che vengano utilizzati solo documenti corretti e che quelli obsoleti vengano rimossi e protetti da qualsiasi uso. Documenti e registrazioni devono essere controllati, aggiornati e protetti. Le registrazioni sul sistema devono essere non ridondanti. I documenti ed i dati possono essere utilizzati anche per il riesame, il mantenimento ed il miglioramento del sistema di gestione per la qualità. Il vertice deve verificare periodicamente il sistema della gestione per la qualità per valutarne l'efficacia e l'efficienza e per individuare eventuali modifiche per il suo miglioramento. Nel riesame si devono considerare in entrata:

- 1) tutti i risultati delle visite ispettive interne ed esterne alla scuola in relazione al sistema di gestione per la qualità;
- 2) i risultati delle indagini sul grado di soddisfazione dei clienti e delle parti interessate;
- 3) le caratteristiche dei prodotti erogati;
- 4) lo stato delle azioni correttive e preventive;
- 5) i risultati delle azioni correttive precedenti;
- 6) le modifiche intercorse durante il periodo in merito a tecnologie, risorse, norme ed ordinanze;
- 7) l'efficacia delle azioni di miglioramento;
- 8) le prestazioni dei clienti;
- 9) le nuove situazioni in genere.

I risultati del riesame devono confluire nella pianificazione successiva di tutte le attività dell'istituto scolastico e del piano triennale dell'offerta formativa. In particolare il riesame deve avere un chiaro impatto sul miglioramento delle attività, dei processi, dell'organizzazione, dell'utilizzo delle risorse, sulle modifiche tempestive al piano triennale dell'offerta formativa, sulla gestione dei rischi e delle non conformità, sull'adeguamento a nuove norme e regolamenti. Le osservazioni, le conclusioni e le decisioni devono essere registrate. Deve essere valutata da parte della dirigenza l'efficacia dello stesso processo nel riesame e, se necessario, migliorarlo. In base a quanto premesso, gravano sulle spalle, in primis, della dirigenza scolastica ed, in secundis, del gruppo deputato all'elaborazione ed alla realizzazione del piano di miglioramento continuo o radicale responsabilità non di poco conto, in quanto da essi dipende il progresso od il regresso di ciascuna istituzione formativa, soprattutto se è tenuta ad interrogarsi sulle cause della mancata iscrizione di un cliente su sei del proprio bacino d'utenza. Le cause prima di tutto, non è il caso di adombrarsi, possono essere di tipo interno, per cui il personale ivi operante è costretto a mettere in luce le possibili ed eventuali falle della sua organizzazione strutturale e funzionale, il che chiama in causa l'esplicitazione di una chiara ed esaustiva carta dei servizi e del conseguente manuale della qualità, in cui i protocolli non devono essere visti come dei lacci alle azioni da intraprendere in ciascuna specifica situazione, ma devono essere concepiti a salvaguardia da qualsiasi possibilità di contenzioso. E da questo ripensamento interno alla scuola che deve scaturire un profondo e serio esame di coscienza, il quale deve portare alla consapevolezza di comportamenti, atteggiamenti, modi di pensare e di fare abituali e spontanei, che possono essere lesivi dell'immagine della scuola anche alla luce di episodi inqualificabili di grafomania per nulla professionale. Un'immagine che assume uno spessore inimmaginabile però agli occhi di un'utenza sempre più esigente ed in attesa di risultati. In questo frangente la dirigenza deve promuovere per lo più in maniera informale un'azione capace di generare una palingenesi lenta e graduale di usi e costumi, che possono risultare nocivi ad un ottimale funzionamento della scuola. Di pari passo l'istituzione formativa deve attivarsi, a livello esterno, mediante le strumentalità tipiche della continuità a porre riparo alle pratiche gestionali ed organizzative per quanto attiene il rapporto di integrazione con il territorio, rendendo davvero un partner strategico affidabile l'ente comunale a livello di trasporto studenti, prospettando una caduta di interesse dei suoi futuri concittadini nei confronti della realtà locale di riferimento ed un inevitabile estraniamento alla stessa, ed inoltre di sondare in anticipo le esigenze e le aspettative dei genitori, che tendenzialmente si lasciano abbacinare dalle proposte delle altre scuole consimili diffuse sul territorio, tenendo ben presente due elementi sostanziali del processo dell'autonomia scolastica, in quanto l'emorragia verificatasi quest'anno, a parte il consueto ed inarrestabile calo demografico, comporta da un lato senz'altro un processo di revisione del piano triennale dell'offerta formativa, il quale non è stato in grado di intercettare i bisogni e le aspettative di parte dei clienti/cittadini, e dall'altro di entrare nell'ordine di idee che si è in regime di spietata e poco

decorosa concorrenza. A tal fine, se si intende potenziare la presenza della scuola sul territorio, bisogna incidere fortemente sulle prassi burocratico-amministrative in stringente e produttiva interrelazione con quelle didattico-educative, affinché tale istituzione venga percepita all'esterno come agente di trasformazione in indissolubile rapporto con la messa in campo di buone pratiche in materia di team teaching e di learning organisation. Si ravvisa pertanto utile la progettazione di un intervento a livello globale, che miri ad assicurare un livello qualitativo sempre più elevato dell'azione didattica e manageriale. Una risposta in grado di suscitare l'attenzione effettiva della realtà territoriale ed il più maturo coinvolgimento dei genitori può venire dall'introduzione a livello formativo della metodologia didattica per competenze. Puntare sul valore delle competenze, che sono irrinunciabili per tutti coloro che escono dalla formazione scolastica, è una forma di prevenzione nei confronti del disagio degli studenti, degli insegnanti e dei genitori ed evita la dispersione:

- 1) culturale che è la situazione tipica di reale marginalità in quanto esclude gli studenti dalla possibilità di darsi gli strumenti necessari per un adeguato inserimento nella società;
- 2) del potenziale produttivo che è la dissipazione dei talenti personali con la mancata maturazione delle capacità individuali;
- 3) dell'efficacia degli interventi didattici costituita dall'inadeguatezza dell'offerta formativa, dalla mancata personalizzazione del curriculum, dall'uniformità metodologica, dalla vetustà dei contenuti, dei processi e dei linguaggi.

Le competenze sono, infatti, un sapere personalizzato che si manifesta in un contesto opportunamente attrezzato. Sono un sapere senza specificazioni od attribuzioni, che implica il pensiero e l'intelligenza degli studenti, ed è tale quando è dotato di senso nella combinazione di azione e di riflessione. È un sapere condiviso da una comunità, che diventa personalizzato quando gli studenti lo elaborano e lo rivestono di significati propri, con specifici orizzonti di senso. È un sapere che si palesa nei termini operativi e pratici dell'azione concreta, si enuncia in quelli logico-argomentativi della costruzione mentale e si rappresenta nella produzione espressiva, artistica, musicale, tecnica e progettuale. È sapere in azione, ha bisogno di un contesto concreto e di situazioni in cui agire. È il contenuto di un sapere come l'esperienza passata, è un ambiente di apprendimento. È esperto se è ricco di contesti diversi e se è favorito dalla pluralità delle esperienze. In sintesi le competenze risultano dall'incrocio ortogonale di quattro processi: conoscenza, esperienza, riflessione ed azione. Esse si conquistano seguendo il modello sistemico-dinamico che riconosce il valore integrato degli studenti e del sapere, della cultura e della società. Le competenze sono in rapporto al saper scegliere, rielaborare, interpretare, confrontare ed argomentare il proprio agire, un sapere per tutta la vita. L'esigenza di tale didattica, che è caldeggiata anche dal polo della qualità di Napoli, si genera all'interno di un nuovo orizzonte formativo, che oramai abbraccia tutto il pianeta. Essa insegna come apprendere per apprendere, come saper selezionare e reperire nuove informazioni ed inserirle all'interno di specifici quadri di conoscenza, per cui si devono conoscere le strutture portanti dei saperi, si deve sapere come orientarsi nelle discipline ed, attraverso esse, nella società. Pertanto i nuovi obiettivi devono essere costruiti intorno a queste quattro coordinate:

- 1) valorizzazione dell'esperienza;
- 2) centralità degli studenti;
- 3) centralità dell'apprendere ad apprendere;
- 4) formazione intesa come processo continuo.

Esse definiscono una scuola che si pone come finalità generali della formazione:

- 1) la significatività personale del sapere;
- 2) l'autonomia degli studenti;
- 3) la flessibilità cognitiva;
- 4) la consapevolezza metacognitiva e,

come orizzonte formativo, l'apprendimento continuo (life long learning). Una didattica per lo sviluppo delle competenze è attiva, partecipativa dove il sapere viene immediatamente messo in gioco e diventa risorsa operativa, in cui anche il concetto più astratto è reso significativo e diventa risorsa per la vita. La didattica per competenze si rifà a quella per progetti, al mastery learning (apprendimento per la padronanza), al problem solving (didattica per problemi), alla didattica per scoperta basata sulla ricerca, a quella metacognitiva, al cooperative learning (apprendimento cooperativo) ed alle didattiche costruttiviste. Tale tipo di didattica chiede tempo per il consolidamento ed la padronanza delle conoscenze, per la centralità e per la qualità degli apprendimenti. Si individuano tre grandi settori di intervento finalizzati allo sviluppo delle competenze:

- 1) esistenziali perseguite in tutte le situazioni formative e connesse alla dignità umana ed al vivere civile;
- 2) trasversali che raccordano tra alcune discipline conoscenze, tecniche operative e/o metodi di indagine comuni e diversi;
- 3) disciplinari, cioè quelle che ogni materia di insegnamento specializza e specifica nei propri contesti di ricerca e di azione.

Sul versante delle pratiche gestionali ed organizzative il learning organization (apprendimento organizzativo) della scuola deve poggiare saldamente sull'approccio del change management (gestione del cambiamento) ovvero una procedura strutturata alla trasformazione delle organizzazioni, che rende possibile e/o pilota la transizione da un assetto corrente ad uno futuro desiderato. Il change management fornisce strumenti e processi per riconoscere e comprendere il cambiamento e gestire l'impatto umano di tale transizione. Dal punto di vista di un'organizzazione la transizione è rappresentata da un nuovo assetto dei processi da porre in atto oppure da un salto culturale da diffondere al proprio interno od all'esterno. In generale un'organizzazione, per garantire il raggiungimento dei propri obiettivi, ha necessità di governare al meglio la trasformazione necessaria. Tanto più grande e profondo è il cambiamento, tanto maggiore è lo sforzo e l'attenzione necessari per governare ed indirizzare verso la meta. In ogni caso, affinché una trasformazione possa realmente realizzarsi, è necessaria una strategia chiara ed una forte partecipazione e motivazione delle persone interessate. La cultura e la prassi esistenti di change management forniscono un quadro di insieme e degli strumenti per governare l'impatto della trasformazione sulle persone coinvolte e, viceversa, aiutare gli individui ad orientarsi e muoversi all'interno dei cambiamenti del mondo circostante che si trasforma. Per realizzare un'azione tesa al change management, occorre attraversare tre fasi:

1) l' incubazione/ la preparazione dell'intervento che comprende:
1a) una bozza di un piano di azione che stabilisce gli obiettivi, l'approccio ed il perimetro dell'intervento;

1b) quella del piano di governance che stabilisce i meccanismi di partecipazione e di controllo dell'intervento;

1c) quella del piano di comunicazione che ne stabilisce il calendario delle iniziative, incluse quelle informative e di sostegno;

2) la progettazione che comprende:

2a) workshop ovvero seminari che hanno l'obiettivo di coinvolgere il personale, individuare le criticità/opportunità e dare forma e contenuto alle azioni ed ai progetti che devono costituire:

2b) il programma in cui si articola l'intervento e le sintesi, che ne scaturiscono successivamente, convogliate in:

2c) un piano operativo che serve a delineare e a dettagliare azioni e progetti e guidare l'attuazione del programma;

3) l'esecuzione che comprende il lancio e la realizzazione dei singoli progetti, il loro controllo, la misurazione dei risultati e la messa a punto delle azioni correttive per assicurare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

La meta a cui deve tendere l'introduzione del change management è il total quality management (gestione per la qualità totale), una metodica in cui tutta la scuola deve essere coinvolta nel raggiungimento degli obiettivi portanti dell'istituzione, quali la visione, la missione ed i valori. Secondo il principio della qualità totale, il suo concetto va definito in base a ciò che vuole e si aspetta il cliente/cittadino. Non si tratta solo di valutare quanto costa fare qualità ma anche quanto costa non farlo in termini di efficienza organizzativa, di soddisfazione del cliente/cittadino e, quindi, di maggiore o minore competitività. Oggi un'istituzione formativa costruisce un vantaggio competitivo sulla concorrenza in base ad un approccio globale e coerente che interessa tutte le sue funzioni. Una scuola, che intraprende la strada della qualità, ha davanti a sé due strategie:

1) modificare i suoi sistemi, il che implica il rispetto di specifici standard attraverso una documentazione sistematica ed un monitoraggio continuo;

2) modificare la sua cultura, il che comporta la definizione di una visione, di una missione e di alcuni valori guida, che stimolino un nuovo atteggiamento verso il lavoro svolto, ovvero lo sviluppo di una cultura della qualità dell'organizzazione. Tra i valori guida sono da annoverare:

2a) l'attenzione al cliente/cittadino;

2b) l'aumento delle responsabilità dei collaboratori ed il miglioramento continuo (introduzione di gruppi di lavoro per la soluzione dei problemi con il miglioramento costante dei prodotti e dei servizi);

2c) il miglioramento del processo produttivo con metodi rigorosi di controllo statistico;

2d) la ridefinizione del ruolo della supervisione grazie al miglioramento del sistema di aiuto al personale;
2e) la libertà dei dipendenti di porre domande e di mettere in discussione i metodi di lavoro;
2f) il lavoro di squadra nell'interesse della scuola mediante l'eliminazione della pernicioso concorrenza interna.

Senza dubbio la focalizzazione sulla centralità della qualità degli apprendimenti scolastici degli studenti e, nel contempo, quella dei servizi amministrativi offerti agli utenti serve a rafforzare il processo osmotico imprescindibile ed indispensabile, affinché il territorio alle prese con la cronica mancanza di fondi a disposizione delle scuole ed i genitori alla ricerca spasmodica di un'offerta formativa sempre più accattivante possano rivolgersi all'istituzione culturale di pertinenza in qualità di ente meritevole e capace di una politica di indirizzo elaborata, riflessuta e condivisa. Tale dinamica di condivisione presuppone un lavoro continuo e delicato di costruzione, che deve trovare la sua esplicitazione non solo nei momenti formali, ma deve cementarsi anche in occasioni informali, le uniche in grado di far entrare la scuola nel tessuto connettivo delle istanze che provengono dal contesto socio-ambientale. In tal modo la scuola si pone in perfetta aderenza soprattutto con gli studenti con bisogni educativi specifici e, ci si augura, anche con gli elementi iperdotati. La scuola, quindi, deve operare non in un quadro dominato dal perenne stato di emergenza, ma, grazie ad un opportuno e quotidiano esame della situazione, deve farsi strumento di prevenzione e di contrasto nei confronti di fenomeni inquietanti, che attanagliano la società circostante e la platea studentesca. L'obiettivo di qualsiasi piano di miglioramento qualitativo, però, presuppone che la classe docente non si adagi in un sistema cristallizzato ed obsoleto di certezze pseudo-granitiche, ma che si faccia carico dell'inarrestabile ed impegnativa evoluzione a cui è soggetto il vivere quotidiano. Ciò che andava bene il giorno prima, oggi non è più possibile riproporlo. Si è oramai nell'era del curriculum, che deve essere fluido e dinamico a seconda delle condizioni ai fini di un efficace processo apprendimento-insegnamento, e di un taylorismo sempre più accentuato, che deve reggere e purtroppo surclassare la concorrenza allo scopo di un efficiente processo richiesta-consegna. Solo quando il personale scolastico ha ben impresso che da questi due processi dipende il successo dell'organizzazione formativa, si può affermare che qualunque attività di autovalutazione e conseguente piano di miglioramento non costituiranno più delle fasi, in cui ci si aspetta che emerga l'angoscia di doversi mettere in discussione, ma che si risolva in un confronto pacato e fattivo di risoluzione dei problemi, che sottintende una capacità di reazione immediata e di sicuro effetto. Come possibile suggerimento finale, si avanza la proposta dell'istituzione di un'associazione di amici della scuola media statale "Antonio Fresa-Giovanni Pascoli", che raccolga studenti, genitori ed amministratori locali del passato e del presente interessati al discorso didattico-educativo, che funga da serbatoio di pensieri, di idee al fine di contribuire ad un più marcato sviluppo della presenza della scuola nel contesto sociale di appartenenza, un'associazione che possa divenire una realtà tangibile e duratura tramite l'operato mirato ed instancabile di tutto il personale della scuola, affinché quest'ultima, oltre a ricoprire il canonico ruolo di istituzione e di agenzia, possa veramente trasformarsi in un'impresa al servizio del territorio nel presente e nel futuro, intendendo il termine impresa quale incarico ricevuto di radicarsi in maniera convincente e significativa nel territorio, impresa connaturata dall'audacia di proporre iniziative, interventi, piani e progetti dotati di lungimiranza, di efficacia, di efficienza e di equità. L'associazione così costituita potrebbe, quindi, diventare il principale stakeholder da cui trarre linfa vitale per essere e rimanere in perfetta aderenza con le più disparate richieste di un contesto comunitario in perenne e multi-prospettica evoluzione.

II DS

Prof. Michele Cirino