

**qss**

Quaderni dello  
Sportello scuola  
Diocesi di Milano

# Il percorso della Qualità

*Progetto, attività e risultati  
di un'azione di sistema  
delle scuole paritarie-cattoliche*

**Centro Ambrosiano**

**8**

## PREMESSA

### LA SCUOLA DELL' AUTONOMIA

IL PROCESSO DELL' AUTONOMIA DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE È ORMAI IN ATTO. SI TRATTA DI UN QUALCOSA DI ASSOLUTAMENTE NUOVO PER LA NOSTRA SCUOLA E, COME DI FRONTE A TUTTE LE INNOVAZIONI, NON MANCANO DIFFICOLTÀ OGGETTIVE, INCERTEZZE SOGGETTIVE, DA UN LATO SI REGISTRANO OTTIMISTICHE ATTESE, DALL' ALTRO INDIFFERENZA O PREOCCUPAZIONI. L' AUTONOMIA SCOLASTICA, PER DIRLA CON ALESSANDRO PAJNO NEL SUO SAGGIO CONTENUTO NEL SECONDO RAPPORTO NELLA SCUOLA DELL' AUTONOMIA, RESTA UN CANTIERE APERTO CHE RISCHIA DI DIVENTARE UN "CANTIERE ABBANDONATO". E', COMUNQUE, UN PROCESSO IRREVERSIBILE IN QUANTO È DETTATO DALLA STESSA EVOLUZIONE DI UNA SERIE DI FATTORI CHE NON RIGUARDANO SOLO LA SCUOLA E SOLO IL NOSTRO PAESE, E CHE SI INTRECCIANO SISTEMATICAMENTE ED INSIEME CRESCONO E SI SVILUPPANO. LE RAGIONI DELL' AUTONOMIA SONO QUINDI COMPLESSE E, SE NON RIGUARDANO SOLO LA SCUOLA E NON SOLO IL NOSTRO PAESE, È SEGNO CHE VENGONO DA LONTANO. IN EFFETTI, FIN DAGLI ANNI SETTANTA E OTTANTA, SI È INIZIATO A RIFLETTERE SULLA NECESSITÀ DI AVVIARE UNA PROFONDA MODIFICA DEGLI APPARATI STATALI AL FINE NON SOLO DI RENDERLI PIÙ SNELLI ED EFFICIENTI MA ANCHE DI CONFERIRE POTERI E RESPONSABILITÀ PRECISE E CIRCOSCRITTE A UFFICI E DIRIGENTI A FRONTE DELLE EFFETTIVE NECESSITÀ DEI CITTADINI.

GLI ANNI NOVANTA SONO STATI, QUINDI, PARTICOLARMENTE SIGNIFICATIVI E CONCLUSIVI, ALMENO IN PARTE, DI UN DIBATTITO CHE HA COINVOLTO POLITICI, COSTITUZIONALISTI, AMMINISTRATIVISTI E PUBBLICA OPINIONE.

QUANDO SI CHIEDE AD UNA SCUOLA, PER LEGGE (1' ORMAI NOTO DPCM DEL 7 GIUGNO '95), DI DICHIARARE PUBBLICAMENTE CON UNA CARTA AI SUOI UTENTI QUALI IMPEGNI INTENDE ASSUMERE E QUALI SERVIZI CONCRETI INTENDE EROGARE PER RISPONDERE ALLE ESIGENZE DI FORMAZIONE DEI SUOI ALUNNI, CON QUALI MODALITÀ INTENDE ADOTTARE PROGETTI EDUCATIVI E GARANTIRE CHE VENGANO PUNTUALMENTE REALIZZATI, QUESTO SIGNIFICA CERTAMENTE CARICARE LA SINGOLA SCUOLA DI UNA RESPONSABILITÀ CHE CON I PRECEDENTI ORDINAMENTI NON AVEVA, MA SIGNIFICA ANCHE ASSICURARLE UNO SPAZIO DI MANOVRA E DI DECISIONI ASSOLUTAMENTE NUOVE. E' SU QUESTO SOLCO CHE SI AVVIA LA STRADA DELL' AUTONOMIA DELLE ISTITUZIONI SCOLASTICHE: PER RENDERLE PIÙ FUNZIONALI ALLE ESIGENZE DEGLI ALUNNI ED A QUELLE PIÙ AMPIE DEL TERRITORIO IN TERMINI DI CRESCITA DELLA CULTURA E DI UNA PIÙ AMPIA GAMMA DI OPZIONI PROFESSIONALI. L' AUTONOMIA DEVE ACCOMPAGNARSI AD UNA RINNOVATA CAPACITÀ DELLA SCUOLA DI AUTOFONDARSI NEI SUOI RAGIONAMENTI, NEI SUOI VALORI, NEI SUOI MOTIVI E NEI SUOI SIGNIFICATI. IN QUESTO SENSO, L' IMPEGNO DELL' AUTONOMIA EQUIVALE AD UNA SCOMMESSA SULL' INTELLIGENZA E SULL' INTRODUZIONE DI PIÙ SOLIDE CONDIZIONI PER DARE UN CONSISTENTE CONTRIBUTO ALLA SOCIETÀ ED ALLA CULTURA. SU TUTTO, POI, SI STENDE LA GRANDE LEGGE PEDAGOGICA DELL' ESERCIZIO, PER CUI È SOLTANTO FACENDO (E NON PREDICANDO) CHE SI CRESCE. INFINE, OCCORRE NON LASCIARSI INTRAPPOLARE DALLE LOGICHE MERAMENTE EFFICIENTISTICHE E MERCANTILI; LA DIFESA DI UN SERVIZIO SOCIALE E DI UN' ESPERIENZA UMANA COME LA SCUOLA, INFATTI, PUÒ FONDARSI SOLTANTO SU ELEMENTI DI CARATTERE MORALE (CF. LEGGE 453/03, ART. 2, 1B) E, DI CONSEGUENZA, UMANISTICO. VA RIBADITO CHIARAMENTE, QUINDI, CHE SIAMO NEL CAMPO DEI DOVERI, IL CUI MESSAGGIO VA INTRODOTTI NEI LINGUAGGI DELLA RAGIONE PEDAGOGICA PRIMA E DELL' AZIONE EDUCATIVA POI, SENZA ALCUNA PIEGATURA NÉ AD UN POSSIBILE INCANTAMENTO ECONOMICISTICO.

L' AUTONOMIA È UN PROCESSO SISTEMICO O, SE SI VUOLE, L' ESITO DI UNA CIRCOLARITÀ VIRTUOSA, IN CUI OGNI FATTORE DEL SISTEMA DEVE FUNZIONARE ALLA PERFEZIONE IN SINTONIA CON GLI ALTRI E IN ORDINE AI COMPITI CHE GLI SONO STATI ASSEGNATI. L' AUTONOMIA NON È PERTANTO UNA SVOLTA DI POCO CONTO.

METTE IN GIOCO STRUTTURE E, MODELLI ORGANIZZATIVI, PERCORSI, PROCESSI, PRODOTTI, PROFESSIONALITÀ E COMPETENZE, CHE FINO A IERI NESSUNO HA MAI SERIAMENTE CONTESTATO E CHE DA TANTI ANNI SONO SEMPRE LE STESSA, SI REPLICANO E SI RIPRODUCONO - POTREMMO DIRE - PER CLONAZIONE. E' QUESTO IL CIRCOLO VIZIOSO CON CUI CI DOBBIAMO MISURARE SE VOGLIAMO RACCOGLIERE E VINCERE LA SFIDA DELL' AUTONOMIA!

MA, COME CON LE TRASFORMAZIONI DEGLI ANNI NOVANTA ABBIAMO GRADUALMENTE INTRODOTTI NELLA SCUOLA QUEI CRITERI DI EFFICIENZA, EFFICACIA, FATTORI DI QUALITÀ, ECONOMICITÀ, TRASPARENZA, ADOZIONE DI STANDARD, RESPONSABILITÀ DEI DIRIGENTI, PER CITARE QUELLI PIÙ SIGNIFICATIVI, CHE NON SONO STATI MAI COMPLETAMENTE ORIGINALI DEL MONDO DELLA SCUOLA, MA MUTUATI DAL MONDO DELLE ORGANIZZAZIONI

AVANZATE, ALLO STESSO MODO DOBBIAMO OPERARE ADOTTANDO I MODELLI DELL' APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO IN FUNZIONE DI QUESTO NUOVO SALTO DELL' AUTONOMIA CHE CARATTERIZZERÀ LA SCUOLA DEGLI ANNI 2000!

LA QUALITÀ DELL' EDUCAZIONE, DELLA ISTRUZIONE, DELLA FORMAZIONE E DELLA SCUOLA, È QUINDI ALL' ORDINE DEL GIORNO, E L' AUTONOMIA VUOLE COSTITUIRE LA CHIAVE DI VOLTA, ED IL VOLANO, PERCHÉ TALE QUALITÀ SI REALIZZI E SI CONSOLIDI NEL TEMPO.

CERTAMENTE, VA DETTO CHE, ANCHE A PRESCINDERE DALLE SOLLECITAZIONI DELL' ATTUALE MOMENTO, CIOÈ, ANCHE QUANDO NON SI PARLAVA ESPLICITAMENTE DI QUALITÀ, CIASCUNA SCUOLA HA SEMPRE PERSEGUITO LA QUALITÀ NELLA MISURA IN CUI SI È SAPUTA ADOPERARE PER PREPARARE NEL MIGLIORE DEI MODI I SUOI ALLIEVI. MA, QUANDO PARLIAMO DI QUALITÀ, OGGI, CI SI RIFERISCE AD UN INSIEME DI TEMATICHE E DI VARIABILI CHE VANNO AL DI LÀ DEI RISULTATI PUR ECCELLENTI, IN TERMINI DI APPRENDIMENTO, CHE UNA SINGOLA SCUOLA ABBA POTUTO RAGGIUNGERE. IL TEMA DELLA "QUALITÀ" SI DELINEA COSÌ NELLA COMPLESSITÀ DI RELAZIONI, PECULIARMENTE EMERGENTI IN AMBITO EDUCATIVO E FORMATIVO, E NELL' EVIDENZIARSI DI UNO "SPAZIO" CULTURALE E NORMATIVO APPOSITAMENTE VOLUTO AFFINCHÉ LA "SCUOLA" IN SEDE LOCALE POSSA ASSUMERE QUELLA FISIONOMIA CHE MEGLIO SI ATTAGLIA AL SUO SPECIFICO PROGETTO DI OFFERTA FORMATIVA.

INFATTI, LA CULTURA DELLA QUALITÀ NON FA RIFERIMENTO SOLO AD ELEMENTI TECNICI E PROCEDURALI, MA SOTTENDE E SEMPRE PRECISE SCELTE VALORIALI, CHE RESTANO PER LO PIÙ SULLO SFONDO E SOTTINTESE. COSÌ SI PREFERISCE PARLARE DI EFFICIENZA, DI EFFICACIA, DI VALUTAZIONE, SENZA SEMPRE PRECISARE RISPETTO A CHE COSA E A QUALI CRITERI SI DEVE ESSERE PIÙ EFFICIENTI. POSSIAMO AVERE, AD ESEMPIO, UNA SCUOLA EFFICIENTE NEL PREPARARE TECNICI ABILI, MA DISATTENTA NEL CURARNE LA CONSAPEVOLEZZA CIVILE E LA CORRESPONSABILITÀ SOCIALE. FARE CHIAREZZA SULLE SCELTE HA IL SENSO DI INDIVIDUARE CON PRECISIONE GLI OBIETTIVI, SCOPRIRE L' ANIMA PROFONDA DELLE COSE.

APPROFONDENDO I PRINCIPI DI FONDO, NON SI DIVAGA AFFATTO DAL CONCRETO E NEMMENO CI SI CARICA DI FARDELLI INUTILI, AL CONTRARIO, SI PONGONO LE PERSONE DI FRONTE ALLE LORO RESPONSABILITÀ, SE NE RIAFFERMA IL LORO PROTAGONISMO NELLO SCEGLIERE IN LIBERTÀ E CONSAPEVOLEZZA. LA COSTRUZIONE DELLA SCUOLA PIÙ "QUALIFICATA" NON È IL RISULTATO SOLO DI STRUTTURE, DI SUSSIDI O DI RIGOROSI PROTOCOLLI PROCEDURA I MA, PRIMA DI TUTTO, È FRUTTO DI CONVINTO IMPEGNO IN FAVORE DELL' UOMO E DELLA SUA PIENA FORMAZIONE.

INTRAPRENDERE SERENAMENTE IL PERCORSO DELLA QUALITÀ, COME SARÀ POI ILLUSTRATO, È UN' OCCASIONE UNICA PER CONTUGARE L' ISTANZA DELL' AUTONOMIA E QUELLA DEL CONTROLLO ENTRO UN UNICO PROCESSO EVOLUTIVO, NEL QUALE L' AFFERMAZIONE DELLA PROPRIA IDENTITÀ SI AFFIANCA ALLA PIENA ASSUNZIONE DELLE RESPONSABILITÀ CHE NE CONSEGUONO. SI CONFIGURA COSÌ UN MODO NUOVO DI ESSERE SCUOLA CHE, ATTRAVERSO LA VALORIZZAZIONE DI TUTTE LE RISORSE PROFESSIONALI INTERNE, SI PROPONE DI PERSEGUIRE, CON LA MASSIMA EFFICACIA ED EFFICIENZA POSSIBILI, GLI OBIETTIVI CHE LE SONO PROPRI. LA PROGRESSIVA ACQUISIZIONE DI UNA CULTURA DEL SERVIZIO, DELL' ORGANIZZAZIONE E DELLE RELATIVE MODALITÀ DI AUTOVALUTAZIONE, DIVENGONO DISPOSITIVI DI LETTURA DELL' ESPERIENZA PROFESSIONALE, A LIVELLO DEL SINGOLO INDIVIDUO E A LIVELLO DEL SISTEMA ORGANIZZATO, UTILI A ORIENTARE IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO DELLA SCUOLA. L' ATTENZIONE ALLA QUALITÀ SI CONFIGURA, DUNQUE, COME UN PERCORSO DI FORMAZIONE, OPERATIVO E CONCRETO, IN CUI L' ACQUISIZIONE DI COMPETENZE INDISPENSABILI ALLA GESTIONE RESPONSABILE DEL SERVIZIO SCUOLA, AVVIENE ATTRAVERSO IL METODO DELL' IMPARARE FACENDO: È QUANTO HANNO FATTO E CONTINUANO A FARE I DIRIGENTI E I DOCENTI CHE CI HANNO ARRICCHITO CON LE LORO ESPERIENZE, CHE SARANNO ILLUSTRATE IN QUESTA PUBBLICAZIONE. A LORO ESPRIMO LA MIA GRATITUDINE ANCHE A NOME DI QUANTI INTENDONO IMPEGNARSI PER QUALIFICARE LA SCUOLA AUTONOMA.

**MONS. ANGELO BRIZZOLARI**

***VICARIO EPISCOPALE PER LE SCUOLE CATTOLICHE***