

## FORMAZIONE DEL PERSONALE DIRETTIVO DELLE SCUOLE SALESIANE

Rosina Caputi – Bruno Bordignon\*

Le scuole salesiane d'Italia (Figlie di Maria Ausiliatrice e Salesiani di Don Bosco) si sono attivate per la formazione del proprio personale direttivo in analogia con quanto disposto dal DM del 5 agosto 1998, che disciplina l'istituzione, l'organizzazione e la realizzazione di corsi di formazione per l'attribuzione della qualifica dirigenziale ai capi di istituto.

Evidentemente, tale formazione non implicava il conseguimento di nuovi titoli di studio o professionali, sia per i capi di istituto di scuole di Stato che per il personale direttivo di scuole non statali, ma di una certificazione professionale. Per i primi tale certificazione professionale è un requisito richiesto per accedere alla configurazione giuslavoristica di dirigenti. Il CCNL AGIDAE mantiene l'area del personale direttivo (articolo 36, area terza).

### 1. MOTIVAZIONI DELL'ATTIVAZIONE DEL PROGETTO

1.1. Come è stato detto in premessa, le scuole salesiane si sono attivate per la formazione del personale direttivo per rispondere ad un'esigenza di:

- certificazione professionale che gli permettesse di accedere allo status di dirigente e di capo di istituto in analogia con la formazione dei presidi delle scuole di Stato (DM 5 agosto 1998);
- qualità, in modo che la formazione del personale direttivo delle nostre scuole possa reggere al confronto con quella del personale direttivo delle scuole di Stato;
- garanzia che la gestione delle nostre scuole è affidata a un personale qualificato e con riconoscimento professionale analogo a quello delle altre scuole statali e non statali.

1.2. Accanto a queste motivazioni professionali, se ne aggiungono altre relative all'aspetto organizzativo e carismatico, e all'allargamento della formazione a tutte le figure direttive delle scuole salesiane (gestore, direttore, preside, economo, catechista o animatore, vicepresidente). Difatti:

- il modello organizzativo delle nostre scuole, quale risulta dalla tradizione e dal *Progetto educativo nazionale*, prevede diverse figure per espletare le funzioni contenute nella "dirigenza" delle scuole di Stato;
- la formazione dei presidi delle scuole di Stato prevede, a livello locale, il coinvolgimento del gruppo direttivo delle singole scuole statali;
- l'autonomia delle scuole, ormai in fase di attuazione, riconosce che l'offerta e il servizio delle scuole devono essere necessariamente flessibili (orari, calendario scolastico, moduli, superamento delle classi, superamento del monte ore annuale, concorrenza con le altre scuole);
- la programmazione dell'offerta (da rinnovare continuamente) tocca la dimensione gestionale, didattica, economica, finanziaria, amministrativa ... delle scuole;
- la gestione del personale salesiano e non salesiano delle nostre scuole, con riferimento anche alla risignificazione delle opere e alla previsione del personale necessario e qualificato che a medio termine assumerà il governo delle nostre scuole, esige che siano messi in formazione tutti coloro che avranno in esse funzioni direttive (senz'altro tutti i salesiani).

1.3. *L'obiettivo prioritario del progetto Formazione del personale direttivo delle Scuole Salesiane (FPDSS)* ha un duplice aspetto pratico:

- mettere ogni scuola in grado di elaborare il POF, disposto dall'articolo 3, DPR n. 275/1999;

---

\* Rosina Caputi – Segretaria Nazionale, CIOFS/Scuola (Centro Nazionale Opere Femminili Salesiane), Roma; Bruno Bordignon – Segretario Nazionale, CNOS/Scuola (Centro Nazionale Opere Salesiane), Roma.

- abilitare il personale direttivo a predisporre le procedure, ai sensi delle norme ISO 9000, relative ai processi attivati nelle scuole salesiane e a sostenere l'autovalutazione delle scuole.

## 2. CONTENUTI, MONTE ORE E TEMPI DI SVOLGIMENTO DEL PROGETTO

Il monte ore complessivo del progetto di 304 unità è stato distinto in:

- a) *attività di aula* (tramite teleconferenze): ore 152;
- b) *attività in situazione*: ore 152.

Le *attività di aula*, distinte in cinque aree, di cui la quinta elettiva, sono state funzionali agli scopi da realizzare tramite le ore in situazione. Sono state scelte le seguenti aree:

1) La legislazione scolastica, con particolare riferimento all'autonomia nelle scuole e ad un'eventuale parità (durata 13 ore) per acquisire competenze relative alla gestione dell'autonomia dal punto di vista normativo e salesiano, con riferimento:

- al pluralismo delle istituzioni e dell'offerta scolastica;
- allo spazio di azione delle scuole sul territorio, in vista di una loro riprogettazione.

2) L'offerta formativa, con particolare riferimento al diritto del lavoro e al CCNL (durata 30 ore) per riprogettare sul territorio l'offerta formativa, con riferimento:

- alla domanda formativa;
- alla gestione delle risorse;
- all'organizzazione della scuola.

3) La managerialità, con specificazione di una gestione educativa degli insegnamenti e degli apprendimenti (durata 37 ore) per acquisire competenze di gestione, dal punto di vista salesiano, dell'offerta formativa e dell'organizzazione scolastica, e specificamente:

- la comunicazione all'interno e con l'esterno della scuola;
- i processi educativi;
- gli organi collegiali;
- il rapporto scuola/famiglia;
- la scuola dei genitori.

4) La formazione alla qualità dell'offerta (durata 40 ore) per acquisire la competenza di:

- predisporre per il proprio istituto tutta la documentazione richiesta dalle Norme ISO 9000;
- introdurre tali Norme e verificarne un adeguato e costante rispetto.

5) Aree elettive (32 ore) su moduli come:

- la multimedialità quale risorsa dell'azione didattica;
- le modalità di conduzione delle relazioni con le rappresentanze della scuola;
- i referenti istituzionali all'esterno della scuola;
- la gestione del rapporto scuola-famiglia e scuola dei genitori (durata 8 ore), allo scopo di mettere gli allievi in grado di offrire le prestazioni corrispondenti alle competenze acquisite (indicate nelle aree precedenti) svolgendo nella comunità scolastica ruoli specifici loro assegnati nei vari ordini e gradi di scuola.

Nelle 152 ore in situazione sono stati redatti, con esito positivo:

- in forma collegiale, il POF della propria scuola;
- in forma individuale due procedure ai sensi delle norme ISO 9000, relative a processi attivati nella scuola;
- e, sempre individualmente, è stato affrontato, con esito positivo, un esame finale consistente in 40 domande a risposta multipla chiusa.

Un tempo ulteriore è stato inoltre impegnato per la formazione del gruppo dei partecipanti al progetto che si è reso disponibile:

- per la correzione delle procedure (5 giornate – partecipanti 8 persone);
- per la correzione dei POF (tre giornate – partecipanti 6 persone).

Il progetto è iniziato il 5 novembre 1999 ed è terminato al 31 dicembre 2000.

### 3. ABILITÀ CONSEGUITE CON LA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO

#### 3.1. *Competenze acquisite con la partecipazione alle sessioni relative ai moduli dell'area formativa 1.*

I partecipanti sono in grado di gestire l'autonomia dal punto di vista normativo e salesiano, con riferimento:

- al pluralismo delle istituzioni e dell'offerta scolastica;
- allo spazio di azione delle scuole sul territorio, in vista di una loro riprogettazione.

#### 3.2. *Competenze acquisite con la partecipazione alle sessioni relative ai moduli dell'area formativa 2 ed alle attività previste dalla 2ª parte della formazione in situazione.*

I partecipanti sono in grado di riprogettare sul territorio l'offerta formativa, con riferimento:

- alla domanda formativa;
- alla gestione delle risorse;
- all'organizzazione della scuola.

#### 3.3. *Competenze acquisite con la partecipazione alle sessioni relative ai moduli dell'area formativa 3.*

I partecipanti sono in grado di gestire, dal punto di vista salesiano, l'offerta formativa e l'organizzazione scolastica, e specificamente:

- la comunicazione all'interno e con l'esterno della scuola – i processi educativi – gli organi collegiali – il rapporto scuola/famiglia – la scuola dei genitori.

#### 3.4. *Competenze acquisite con la partecipazione alle sessioni relative ai moduli dell'area formativa 4 e alle attività previste dalla 1ª parte della formazione in situazione.*

I partecipanti sono in grado di predisporre per il proprio istituto tutta la documentazione richiesta dalle Norme ISO 9000, acquisendo le competenze necessarie per introdurle e verificarne un adeguato e costante rispetto

#### 3.5. *Competenze acquisite con la partecipazione alle sessioni relative ai moduli dell'area formativa 5 (elettiva).*

I partecipanti sono in grado di offrire le prestazioni corrispondenti alle competenze acquisite, indicate nelle aree precedenti, svolgendo nella comunità scolastica ruoli specifici loro assegnati nei vari ordini e gradi di scuola

#### 3.6. *L'obiettivo prioritario è stato raggiunto, perché:*

- tutte le scuole salesiane hanno elaborato il POF, sottoscritto dai singoli allievi che vi hanno preso parte, e lo hanno consegnato poi alle Sedi Nazionali promotrici (CIOFS/Scuola e CNOS/Scuola);
- ogni allievo ha elaborato due procedure, ai sensi delle norme ISO 9000, relative a specifici processi attivati nelle scuole, e le ha consegnate alle Sedi di cui sopra.

### 4. VALIDITÀ DELLA METODOLOGIA DIDATTICA MESSA IN AZIONE

L'uso della teleconferenza ha imposto una specifica metodologia.

- Anzitutto, una mediazione tra teleconferenza e attività in situazione: questa è stata raggiunta attraverso la presenza/assistenza in loco, per cinque giornate di complessive 40 ore (8 ore giornaliere), di docenti in ogni sede di teleconferenza con lo scopo preciso di iniziare gli allievi alla attuazione di quanto esposto, in vista del perseguimento dei due obiettivi primari del progetto.

- In secondo luogo, tramite le tecniche di teleconferenza usate: ogni modulo veniva strutturato alternando interventi frontali, arricchiti da elaborazioni in “power-point” o da ipertesti, quesiti rivolti ai docenti e compiti da consegnare immediatamente. Questo è stato possibile per mezzo della posta elettronica. L’ultima parte del modulo di teleconferenza prevedeva la correzione, da parte del docente, di alcuni compiti pervenuti e appositamente scelti, e la risposta a qualche quesito maggiormente significativo. I docenti si sono assunti l’onere di completare la correzione dei compiti e le risposte ai quesiti, che sono state successivamente messe a disposizione degli allievi. Si è valutata negativamente la presentazione di quesiti in diretta, dopo una prima prova, perché troppo dispendiosa.

Tutto ciò è stato realizzato tramite l’organizzazione adottata:

- sedi nazionali promotrici;
- coordinatori delle sedi di teleconferenza;
- referenti nelle singole scuole;
- comunicazione tramite e-mail.

Infine non è da sottovalutare la modalità di scelta degli allievi, che ha influito sui risultati: si è chiesto fossero presenti tutti i membri del “team” direttivo di una scuola salesiana, facendoli interagire già in sede di teleconferenza (compiti e quesiti).

## 5. LIVELLO GENERALE DI APPRENDIMENTO DEGLI ALLIEVI

Sono stati predisposti gli esami, realizzati regolarmente, nonostante un tentativo di resistenza da parte di alcuni allievi.

Gli esami sono consistiti in tre prove, delle quali le prime due individuali e la terza collettiva:

- elaborazione individuale di un questionario di 40 domande a risposta multipla chiusa;
- elaborazione individuale di due procedure ai sensi delle norme ISO 9000, relative a processi attivati nelle scuole;
- redazione collegiale (anche in rete) del POF delle singole scuole.

I risultati, controllati tramite griglie di correzione e di validazione, da parte di commissioni di allievi appositamente preparati con corsi di formazione specifici, sono stati molto positivi:

- nella prima prova sono stati promossi il 99,9% degli allievi;
- nella seconda sono risultate circa 50 le procedure valutate negativamente su un totale di 1.738 consegnate e si tratta di materiali di grande valore didattico e di qualità;
- nella terza è stato ammesso il dialogo tra commissione di correzione e singole scuole in modo da permettere di integrare eventualmente i POF insufficienti, ai fini della loro validazione. Per questo motivo non ne risultano di negativi. Le motivazione è evidente: si è voluto assicurare a tutte le scuole salesiane un POF da pubblicare ai sensi della normativa nazionale.

## 6. ALCUNI DATI SUL PROGETTO

I dati raccolti in sintesi risultano i seguenti:

- 901 partecipanti;
- 304 ore di lavoro (152 di teleconferenza con 23 sedi attivate e 152 in situazione);
- 180 POF corretti;
- 1.523 procedure redatte;
- 23 volumi di dispense;
- valutazione degli allievi (821);
- 821 certificazioni professionali;
- 20 certificati di frequenza;
- 20 persone circa preparate alla correzione delle procedure e dei POF;
- 60 non hanno concluso il progetto, per motivi vari.

## 7. VANTAGGI

La formazione erogata ha portato diversi vantaggi. Vengono segnalati i più rilevanti:

- la formazione, che produce i suoi risultati nel tempo, con riferimento alla cinque aree del curriculum generale del progetto;
- il riconoscimento delle certificazioni professionali;
- la possibilità di realizzare il progetto *Laboratorio nazionale di didattica*;
- la preparazione per procedere verso il *Manuale di qualità delle Scuole Salesiane*;
- l'uso ulteriore di una rete nazionale di teleconferenza.

## 8. VERIFICA DEL PROGETTO

Ci sembra che la valutazione degli allievi sia molto positiva, tenendo conto che eravamo alla prima esperienza anche di teleconferenze!

In occasione degli esami finali, infatti, previsti dal progetto, (22 e 28 novembre 2000), gli allievi hanno risposto nel modo seguente ad una scheda anonima di verifica:

**Tav. 1 - PUNTI DI FORZA DEL PROGETTO**

Indicatori	1	2	3	4	5
1. Curriculum generale	18	64	256	319	173
2. Alternanza tra teleconferenze, sperimentazione e attività in situazione	35	168	318	221	86
3. La preparazione professionale dei docenti	7	28	143	339	294
4. L'obiettivo di pervenire all'elaborazione del POF	30	61	195	260	285
5. L'apertura a nuove esigenze di formazione	23	62	162	292	289
Somme parziali	113	383	1074	1431	1127
Totale schede consegnate	831				

Legenda: 1 = Per nulla      2 = Poco      3 = Abbastanza      4 = Molto      5 = Completo

**Tav. 2 - PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGETTO**

Indicatori	1	2	3	4	5
1. Le modalità di scelta degli allievi	131	218	264	135	69
2. L'assenza, a volte, tra gli allievi, di membri dei consigli delle case	177	222	191	156	69
3. La partecipazione degli allievi	218	223	230	108	42
4. L'organizzazione generale del progetto	179	214	220	139	61
5. La partecipazione di sostegno dei Superiori	209	193	212	131	72
Somme parziali	914	1070	1117	669	313
Totale schede consegnate	831				

Legenda: 1 = Per nulla      2 = Poco      3 = Abbastanza      4 = Molto      5 = Completo

## 9. OLTRE IL PROGETTO

L'esperienza ha dato i frutti indicati al punto 7 "vantaggi del progetto" che permettono al personale direttivo delle scuole salesiane un approccio più significativo e competente alle Riforme in atto.

Inoltre, i materiali prodotti (procedure e POF) sono inseriti nel sito <http://qualitysystem.edulife.com>, a disposizione delle scuole salesiane e di terzi accreditati, con motore di ricerca e continuamente aggiornati.

Le scuole salesiane nell'anno 2002-2003 hanno elaborato un manuale di qualità e nel 2003-2004 stanno formando tutto il personale all'autovalutazione e alla certificazione per pervenire alla certificazione di qualità.

## 9. PRODUZIONE DI TESTI E DI DOCUMENTAZIONE

Le videoconferenze sono tutte registrate.

Sono state scritte le seguenti dispense:

1. *La formazione alla qualità dell'offerta* di Mauro Maria Massara.
2. *L'autonomia delle istituzioni scolastiche e i modelli organizzativi e decisionali* di Rosario Drago.
3. *La gestione educativa della scuola come organizzazione* di Giorgio Bocca.
4. *La formazione dei dirigenti: aspetti pedagogici* di Giorgio Bocca.
5. *Programmazione curricolare per profili formativi e dialogo tra fede e cultura nei processi di insegnamento e di apprendimento*, a cura di Rosetta Caputi e Bruno Bordignon.
6. *La disciplina legislativa del lavoro* di Gualtiero Terrazzini.
7. *Gestione della comunicazione interna e con l'esterno* di Anna Vajro.
8. *Il modello comunitario salesiano di educazione. La comunità educativa alle origini della comunità religiosa. Funzioni, ruolo e figura del direttore e del "coordinatore" dell'educazione alla fede. Una proposta*, a cura di Rosetta Caputi e Bruno Bordignon.
9. *L'orientamento vocazione nella scuola* di Alessandro Ferraroli.
10. *L'offerta formativa e il bilancio economico: tecniche e responsabilità* di Fabrizio Gambero.
11. *La gestione educativa della scuola come organizzazione* (parte II) di Giorgio Bocca.
12. *La gestione del rapporto scuola-famiglia e scuola dei genitori* (parte I) di Giorgio Bocca.
13. *Il personale direttivo come committente della formazione: verso l'acquisizione di una professionalità da manager* di Giorgio Bocca.
14. *L'educazione alla multiculturalità attraverso l'azione didattica* di Giovanna Spagnolo.
15. *Autonomia della scuola e programmazione budgetaria* di Fabrizio Gambero.
16. *Multimedialità e Didattica* di Giuseppe Catania.
17. *Le modalità di conduzione delle relazioni con le rappresentanze della scuola* di Angela Lo ritto.
18. *Materiali per il Piano dell'Offerta Formativa (POF)*, a cura di Rosetta Caputi e Bruno Bordignon.
19. *Il PEI/POF. Riflessioni e proposte per la gestione dei processi di innovazione* di Rosario Drago.
20. *Procedure per l'elaborazione e la gestione del Piano dell'Offerta Formativa (POF) e la progettazione formativa*, a cura di Rosetta Caputi e Bruno Bordignon.
21. *Sintesi degli argomenti trattati nelle prime quattro aree del curriculum generale del progetto Formazione del personale direttivo delle Scuole Salesiane – AAVV.*
22. *Manuale di gestione del personale* di Daniela Signorini e Gualtiero Terrazzini.

Nel sito <http://qualitysystem.edulife.com> sono inserite, con motore di ricerca, le procedure redatte.