

Indice

<i>Introduzione</i>	13
---------------------	----

Capitolo primo

La destinazione di scopo della scuola e gli attuali scenari: l'autonomia scolastica come garanzia del diritto alla peculiarità personale. La professionalità del personale docente e dirigente tra strategie ed adempimenti verso la scuola inclusiva: il dirigente scolastico ed il dirigente tecnico	15
---	----

1. La destinazione di scopo della scuola e dell'Unione Europea dall'integrazione all'inclusione: il diritto ad essere conosciuti, riconosciuti e trattati nella specifica peculiarità personale 15
2. La destinazione di scopo della scuola e l'inclusione: evoluzione dell'inclusione e corollari operativi per docenti, dirigenti scolastici e dirigenti tecnici tra doveri e strategie professionali 27
3. Quale valutazione in vista dell'inclusione nel corretto perseguimento della destinazione di scopo? 48
4. La destinazione di scopo della scuola: l'autonomia scolastica come possibilità di strategie sempre funzionali. L'evoluzione dell'autonomia scolastica 50
5. I problemi fondamentali 73
6. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive 73

Capitolo secondo

L'esercizio strategico dell'autonomia di ricerca sperimentazione e sviluppo: il contributo della psicologia alla progettualità delle scuole autonome. La funzione del dirigente scolastico e del dirigente tecnico	81
---	----

1. Perché il fondamento di ricerca alla progettualità della scuola 81
2. L'apporto della psicologia in chiave psicoanalitica alle moderne impostazioni delle teorie psicologiche e pedagogiche (Responsabilità dei fattori soggettivi nello sviluppo) 91
3. L'apporto della psicologia in chiave comportamentistica: responsabilità dei fattori oggettivi nello sviluppo 94

4. L'apporto della psicologia in chiave epistemologico-genetica. Lo sviluppo come risultato dell'interazione tra fattori innati e fattori acquisiti: la monumentalità delle teorie di J. Piaget e le successive posizioni	99
5. L'apporto della psicologia in chiave biologica: le neuroscienze	101
6. I corollari pedagogici e le attuali posizioni	102
7. I problemi fondamentali	110
8. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive	110

Capitolo terzo

Il contributo della sociologia alla progettualità delle scuole autonome: la funzione del dirigente scolastico e del dirigente tecnico

1. La famiglia, il territorio e la società come fattore, risorsa e prodotto dell'educazione: perché la ricerca sociologica come elemento indispensabile della professionalità dei professionisti della scuola	117
2. Quali elementi essenziali dello scenario sociale hanno condizionato il Legislatore italiano dalla fine degli anni '80 ad oggi?	119
3. La società come risorsa per lo sviluppo delle competenze	133
4. La società come prodotto dell'educazione e la rendicontazione sociale	145
5. I problemi fondamentali	148
6. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive	149

Capitolo quarto

L'organizzazione degli ambienti di apprendimento ed il contributo della ricerca metodologica alla progettualità delle scuole autonome. L'esercizio strategico dell'autonomia didattica e la funzione del dirigente scolastico e del dirigente tecnico

1. L'organizzazione degli ambienti di apprendimento: l'indispensabile consapevolezza dei diritti dell'alunno alla libertà, alla funzionalità, alla continuità, ed alla personalizzazione degli apprendimenti	167
2. La ricerca metodologica come garanzia di puntuale conoscenza delle teorie dell'apprendimento	169

3. L'esercizio strategico dell'autonomia didattica e l'organizzazione degli ambienti di apprendimento (art. 4, D.P.R. 275/1999)	175
4. L'innovazione digitale e i processi di innovazione nella didattica	188
5. I problemi fondamentali	201
6. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive	201

Capitolo quinto

Le innovazioni in atto verso il raggiungimento dello scopo istituzionale: funzione del dirigente scolastico e

del dirigente tecnico 209

1. Le innovazioni in atto nel sistema italiano di istruzione e formazione partono da lontano: determinazioni europee, quale conoscenza oggi?	209
2. La ricerca ed il corretto esercizio dell'autonomia scolastica a servizio del sistema nazionale di istruzione e formazione	221
3. I problemi fondamentali	239
4. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive	239

Capitolo sesto

Modalità di conduzione delle organizzazioni complesse.

L'esercizio strategico dell'autonomia organizzativa e

funzione del dirigente scolastico e del dirigente tecnico 245

1. Le teorie dell'organizzazione e gli stili di direzione	245
2. Perché è apparso indispensabile il contributo delle scienze dell'organizzazione (modalità di conduzione delle organizzazioni complesse) per la progettualità delle scuole autonome	300
3. L'autonomia organizzativa dal D.P.R. 275/1999 ad oggi passando per la L. 107/2015: l'autonomia organizzativa come fondamento indispensabile alle altre forme di autonomia	302
4. L'autonomia organizzativa come condizione indispensabile per l'autonomia progettuale (Parte I: la progettazione d'istituto – il novellato art. 3 – e la progettazione del successo formativo per gli specifici alunni	306
5. L'autonomia organizzativa come condizione indispensabile per l'autonomia progettuale (Parte II: la valutazione del successo formativo degli specifici alunni, la valutazione d'istituto, il processo di valutazione nelle previsioni del D.P.R. 80/2013)	314
6. I problemi fondamentali	329

7. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive 330

Capitolo settimo

La normativa riferita al sistema educativo di istruzione e di formazione e agli Ordinamenti degli studi in Italia con particolare attenzione ai processi di riforma in atto. Quale funzione del dirigente scolastico e del dirigente tecnico? 337

1. Le fonti giuridiche. Gli articoli della Costituzione italiana riguardanti la scuola. L'art. 97 della Costituzione; l'efficacia e l'efficienza amministrativa dopo il 1990 337
2. L'efficacia e l'efficienza amministrativa in termini di semplificazione e di servizio alla persona dell'alunno: le fonti dell'autonomia scolastica, gli Ordinamenti, le Indicazioni Nazionali e le Linee Guida.
Le scuole paritarie. L'istruzione degli adulti 349
3. Breve sguardo ad alcuni Paesi UE 418
4. Il principio di legalità 420
5. Il principio di sussidiarietà orizzontale 422
6. La progettualità formativa secondo il principio della sussidiarietà verticale dall'art. 3 del D.P.R. 275/1999 alla L. 107/2015 423
7. Il principio di trasparenza e la comunicazione istituzionale 424
8. Il diritto alla sicurezza 494
9. Il diritto alla privacy 498
10. Le norme come vincolo e risorsa per le scuole autonome: la collegialità tecnica come elemento indispensabile 505
11. I problemi fondamentali e le riforme in atto 520
12. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive 521

Capitolo ottavo

Processi di progettazione, gestione e valutazione nelle istituzioni scolastiche. La funzione del dirigente scolastico e del dirigente tecnico 533

1. Il criterio della circolarità riflessiva: il circuito interattivo progettazione/valutazione per l'intenzionalità e la sistematicità nel perseguimento dello scopo istituzionale 533
2. La predisposizione e la gestione del Piano triennale dell'offerta formativa 534

3. L'elaborazione del Rapporto di autovalutazione e del Piano di miglioramento, nel quadro dell'autonomia delle istituzioni scolastiche	543
4. Quale rapporto con le esigenze formative del territorio?	555
5. I problemi fondamentali	555
6. Le consapevolezze indispensabili e corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive	556

Capitolo nono

Organizzazione degli ambienti di apprendimento, con particolare riferimento all'inclusione scolastica, all'innovazione digitale e ai processi di innovazione nella didattica.

La funzione del dirigente scolastico e del dirigente tecnico	571
1. Perché gli apprendimenti efficaci (inclusivi, motivanti, per competenze) coincidono con la destinazione di scopo della scuola?	571
2. Quali le teorie dell'apprendimento imprescindibili per la progettazione di efficaci apprendimenti?	572
3. Competenze digitali: l'uso didattico delle tecnologie e dei dispositivi elettronici multimediali più efficaci	641
4. Quale inclusione scolastica oggi?	657
5. I problemi fondamentali (v. anche Capitolo I e IV)	677
6. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive	678

Capitolo decimo

Organizzazione del lavoro e gestione del personale, con particolare riferimento alla realtà del personale scolastico

1. Quadro giuridico di riferimento	687
2. Come organizzare il lavoro e gestire il personale	696
3. Benessere organizzativo	720
4. Stili di direzione necessari	727
5. I problemi fondamentali	731
6. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive	731

Capitolo undicesimo

Valutazione ed autovalutazione del personale, degli apprendimenti e dei sistemi e dei processi scolastici: funzione dei dirigenti scolastici e dei dirigenti tecnici

1. Valutazione del personale	741
------------------------------	-----

2. Autovalutazione del personale	746
3. Valutazione degli apprendimenti	755
4. Autovalutazione dei processi formativi e degli apprendimenti, sanzioni disciplinari, educazione civica, bullismo e cyberbullismo	756
5. Autovalutazione del sistema nazionale, autovalutazione del sistema istituto (processi organizzativi)	794
6. I problemi fondamentali	806
7. Le consapevolezze indispensabili e i corollari operativi per dirigenti scolastici e dirigenti tecnici con funzioni ispettive	807

Introduzione

La scuola italiana, branca della Pubblica Amministrazione, a partire dalla fine degli anni '90, si è connotata in termini di sistema strategicamente e unitariamente proteso, nella complementarietà

delle funzioni, al conseguimento del suo scopo istituzionale: il successo formativo di ciascun alunno/studente.

Tale complesso obiettivo comporta la necessità di operatori scolastici consapevoli dei propri doveri professionali disegnati e sanciti in modo da essere di garanzia ai diritti degli allievi in termini di diritto al riconoscimento e alla valorizzazione della peculiarità personale, all'istruzione e alla formazione.

Ciascuno per la propria parte di competenza (il *docente* preposto alla progettazione, realizzazione e controllo di apprendimenti; il *dirigente scolastico* cui è attribuita la responsabilità complessiva dei risultati, nell'unitarietà della gestione; il *dirigente tecnico* con funzioni propulsive, consultive e di controllo) concorre al miglior conseguimento possibile della destinazione di scopo.

Ne è scaturita l'idea di dedicare il presente volume alle certezze indispensabili al corretto esercizio della professione del dirigente scolastico e del dirigente tecnico: il primo per organizzare e gestire l'istituto scolastico in maniera efficiente ed efficace ed il secondo per poter svolgere i suoi compiti propulsivi, di ricerca, di controllo, di consulenza nella giusta direzione.

A tale scopo si è ritenuto di dover iniziare questo lavoro con un'analisi, se pur sintetica, delle fondamenta costituzionali ed amministrative a base del sistema nazionale di istruzione e formazione che conduce ad inquadrare in maniera inequivocabile il successo formativo come dovere istituzionale (Cap. I), cui si concorre attraverso la propria professionalità sempre rinnovata con la ricerca continua (Cap. II) e attenta alle caratteristiche psicologiche del soggetto che apprende (Cap. II).

Ma quest'ultimo emerge dalla ricerca psicologica come un prodotto di fattori innati e stimolazioni esterne. Di qui la necessità di esaminare la società come fattore, risorsa e prodotto della scuola (Cap. III).

Preso atto dei diritti degli alunni/studenti e dei conseguenti doveri professionali dei dirigenti scolastici e dei dirigenti tecnici, che a titolo diverso,

ma complementare, devono concorrere alla garanzia di tali diritti, è apparso opportuno esaminare come andrebbero organizzati e gestiti gli ambienti di apprendimento con particolare riferimento alle strategie metodologiche (Cap. IV) e all'esercizio corretto dell'autonomia curricolare (Cap. V).

In quanto sistema organizzativo complesso, la scuola esige, inoltre, capacità di organizzazione e gestione per le quali occorre il supporto teorico (teorie dell'organizzazione) e giuridico (perimetro entro cui poter utilizzare le possibilità espansive del sistema di autonomia della scuola) (Cap. VI), da collegare a tutto l'impianto legislativo (Cap. VII).

Da quest'ultimo emerge, con particolare evidenza, la necessità di profili operativi precisi con diritti e doveri professionali in funzione del sistema (Cap. VIII), con particolare attenzione all'inclusione scolastica, all'innovazione digitale e ai processi di innovazione nella didattica (Cap. IX).

Tali consapevolezze impegnano la professionalità del dirigente scolastico nell'organizzazione del lavoro e nella gestione del personale, in termini di corretti adempimenti da conciliare con lungimiranti strategie (Cap. X) e tale deve essere la lente del dirigente tecnico per controllare (o consigliare o implementare) la funzionalità dell'operato dei professionisti della scuola.

Questi ultimi sono al contempo soggetto e oggetto di valutazione, una valutazione diagnostica volta a fortificare la coscienza professionale e a sostanziare una circolarità riflessiva i cui poli ricorrenti assicurano sistematicità ai controlli e fondatezza alla progettazione. Di qui la necessità di valutazione ed autovalutazione del personale, degli apprendimenti, dei sistemi e dei processi scolastici (Cap. XI).

Un modesto contributo, dunque, alla professionalità dei dirigenti scolastici e dei dirigenti tecnici con la salda consapevolezza che al di là delle prescrizioni teoriche e delle previsioni normative occorre slancio umano, capacità di sacrificio, equilibrio personale, senso di responsabilità e spirito di servizio.

La pubblicazione del presente lavoro coincide con la rielezione del Presidente Mattarella, cui viene dedicato questo lavoro unitamente a tutti i professionisti della scuola che intendono i propri doveri professionali come missione cui sacrificare, senza risparmio, le proprie energie nella convinzione che *“non ci si può sottrarre ai doveri cui si è chiamati”*.

L'AUTRICE