

# Indice

Introduzione	13
--------------	----

## *Parte Prima*

### La scuola nella società contemporanea

#### *Capitolo primo*

La società complessa	19
1.1 Le descrizioni della società contemporanea. Questioni aperte	19
1.2 La società complessa come rappresentazione di una totalità articolata e generatrice della concezione reticolare della cultura	22
1.3 Complessità come difficoltà di adeguamento alle nuove modalità di comunicazione e cultura delle relazioni e dell'incontro tra culture	25
1.4 Complessità come problematizzazione dei saperi e dell'azione didattica degli insegnanti	27
1.5 La flessibilità dei territori della conoscenza e delle teorie della mente	29
1.6 La flessibilità dei processi formativi e visione reticolare della cultura	31
1.7 La pluralità e la diversità delle persone, delle culture e delle conoscenze	33

#### *Capitolo secondo*

La società globalizzata	39
2.1 La "globalizzazione" e i suoi significati	39
2.2 L'etica individuale e la globalizzazione	43
2.3 I rischi della globalizzazione	45

#### *Capitolo terzo*

La società della conoscenza	51
3.1 La società della conoscenza	51
3.2 L'innovazione tecnologica e i processi formativi in rapporto alla economia	53
3.3 L'economia della conoscenza e le caratteristiche dell'impresa	56
3.4 Oltre la tecnologia: la persona nella prospettiva pedagogica	62

#### *Capitolo quarto*

Le risposte dei sistemi formativi alle sfide della società contemporanea	65
4.1 Compiti preliminari dei sistemi formativi per fronteggiare alcuni orientamenti società contemporanea	65
4.2 Rispondere alle sfide della società conoscitiva con l'economia della conoscenza	68
4.3 Alcune procedure specifiche di generazione della conoscenza	72
4.4 L'inclusione delle pratiche professionali e la centralità del dirigente scolastico	73
4.5 Le risposte dei sistemi scolastici europei	75
4.6 L'Europa della conoscenza per fronteggiare la crisi dell'economia mondiale	79
4.7 La ricerca e la promozione della "competenza" nelle Raccomandazioni dell'U.E.	81
4.8 Un primo sintetico bilancio sulla promozione della competenza da parte dell'U.E.	85
4.9 Le spinte per la promozione della "competenza" a scuola	87
4.10 Le azioni dei Fondi Strutturali Europei	90

#### *Capitolo quinto*

L'Alternanza Scuola-Lavoro: per una visione più completa dell'istruzione e un orientamento più efficace al lavoro	99
5.1 L'Alternanza Scuola-lavoro	99
5.2 Organizzazione dei percorsi nel D.L. 77/05	101
5.3 Esiti in chiaroscuro dell'esperienza di Alternanza	102
5.4 La legge 107/2015 per una più adeguata esperienza di Alternanza Scuola Lavoro	103
5.5 Ulteriori elementi di cambiamento introdotti con la Legge 107/2015	105
5.6 La valutazione delle attività di Alternanza Scuola Lavoro	107
5.7 Considerazioni finali sull'Alternanza Scuola Lavoro	108
5.8 Dall'Alternanza ai Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (PCTO)	111

## *Parte seconda*

### L'autonomia scolastica per migliorare le scuole e l'erogazione del servizio pubblico di istruzione

#### *Capitolo primo*

L'autonomia scolastica per rispondere alle sfide della società contemporanea	117
1.1 La risposta della scuola italiana è l'introduzione dell'autonomia scolastica	117
1.2 Una considerazione di base: la Legge 107 applica realmente l'autonomia scolastica?	118
1.3 Le colpe del "centro" nella mancata attuazione dell'autonomia scolastica fino all'emanazione della L.107/2015	121
1.4 I limiti di attuazione dell'autonomia scolastica: il ruolo del contesto socio-culturale	123
1.5 I limiti di attuazione dell'autonomia scolastica nelle differenti risposte delle scuole	126

#### *Capitolo secondo*

La Legge 107/2015 per "riformare" il sistema scolastico nazionale	129
2.1 Per sostenere l'autonomia scolastica occorre, innanzitutto, rileggere e applicare il Regolamento	129
2.2 Un passo indietro, fino alle ragioni educative e formative dell'autonomia scolastica	130
2.3 La Legge 107/2015 punta tutto sull'autonomia scolastica	131
2.4 Finalità e scopi della Legge di Riforma	133
2.5 La funzione delle "forme di flessibilità"	135
2.6 Perché e come promuovere la "flessibilità" secondo la Legge 107/2015	136
2.7 Il sostegno della Legge 107 alla messa in atto delle forme di flessibilità	139

#### *Capitolo terzo*

Con l'autonomia scolastica per migliorare l'erogazione del servizio di istruzione	143
3.1 Servirsi dell'autonomia per risolvere i problemi della scuola	143
3.2 Gli interventi da attuare da parte dell'amministrazione centrale	144
3.3 Rendere effettiva l'autonomia delle scuole per migliorare la qualità del sistema scolastico	146

3.4 Migliorare la qualità dell’offerta formativa a partire dalle prerogative delle scuole autonome	148
3.5 Perciò, per migliorare la scuola mediante l’autonomia scolastica occorre mettere in atto il suo Regolamento (e la stessa Legge 107/2015)	150
3.6 Individuare e correggere gli errori di applicazione del Regolamento e della Legge 107/2015	152
3.7 Per migliorare le scuole bisogna rimettere il curricolo di istituto al centro del PTOF	153

#### *Capitolo quarto*

<b>La progettazione curricolare per migliorare la qualità del servizio di istruzione</b>	157
4.1 Per migliorare i processi di istruzione, passare dalla “programmazione” alla “progettazione”	157
4.2 L’evoluzione della progettazione non deve essere soltanto “didattica”, ma soprattutto di Pedagogia generale	160
4.3 La progettazione curricolare al centro del PTOF	162
4.4 Ricordiamo il ruolo attribuito dal Regolamento alla progettazione curricolare (di istituto)	164
4.5 La “cultura del curricolo” alla base della costruzione del curricolo di istituto	166
4.6 Partire dal “Curricolo delle Indicazioni e delle Linee Guida”	169

#### *Capitolo quinto*

<b>Condizioni per l’attuazione di un curricolo di istituto orientato alla qualità dell’apprendimento</b>	175
5.1 Le condizioni essenziali per l’attuazione del curricolo di istituto	175
5.2 Un approfondimento circa le condizioni organizzative e didattiche	177
5.3 Ancora sulle condizioni didattiche (innovative) del curricolo di istituto (per competenze)	180
5.4 L’intervento del dirigente scolastico per promuovere l’unitarietà del curricolo	181
5.5 Per migliorare l’azione didattica, individuare e sviluppare alcuni ambiti di riflessione collegiale	182

### *Capitolo sesto*

La progettazione del Piano Triennale per erogare un servizio di educazione e di istruzione efficace	185
6.1 La predisposizione del Piano Triennale dell’Offerta Formativa	185
6.2 Per una scuola migliore occorre puntare su “nuovi” insegnanti	187
6.3 Il PTOF non è per sempre! Ovvero lo si può/deve modificare	190
6.4 Una scuola deve sapersi “valutare” per valutare	192

### *Capitolo settimo*

Migliorare l’azione pedagogica delle istituzioni scolastiche	197
7.1 Elementi essenziali di Pedagogia generale	197
7.2 L’evoluzione “costruttivista” dell’intervento didattico	198
7.3 Didattica costruttivista e didattica per competenze	201

### *Capitolo ottavo*

L’organizzazione degli ambienti di apprendimento	205
8.1 Tra le “condizioni”, in particolare, l’organizzazione degli ambienti di apprendimento	205
8.2 La didattica multimediale negli ambienti di apprendimento	207
8.3 Il significato metodologico e formativo delle tecnologie multimediali	210

### *Capitolo nono*

Per fare una scuola migliore, occorre partire dagli alunni, i bambini e i ragazzi d’oggi	211
9.1 Al centro del processo formativo è, davvero, l’allievo o lo studente?	211
9.2 Aspetti della condizione (problematica) di vita dei nostri bambini/ragazzi	213
9.2.1 <i>La nascita e la scomparsa dell’infanzia</i>	214
9.2.2 <i>L’azione di contrasto che deve esercitare la scuola</i>	218
9.3 La conoscenza dell’adolescenza	221
9.3.1 <i>L’essenza dell’adolescenza</i>	222
9.3.2 <i>Pubertà, sessualità e adolescenza: comparsa e durata</i>	223
9.3.3 <i>Il cervello degli adolescenti</i>	224
9.3.4 <i>Le conseguenze educative, ossia, occorre valorizzare l’adolescenza</i>	225
9.4 Dalle criticità (anche della pandemia) a una scuola migliore. Ovvero, verso una scuola per i bambini e per gli adolescenti	227
9.5 L’ipotesi di lavoro: individuare le criticità della scuola nella pandemia per cambiarla	229

9.6 La presa di posizione educativa preliminare: dalla parte degli alunni	230
9.7 Mettersi dalla parte degli studenti per migliorare l'azione formativa	232

### *Parte terza*

## Progettare e organizzare una scuola migliore

### *Capitolo primo*

Il ruolo del dirigente nell'organizzazione del servizio scolastico	237
1.1 Il dirigente persegue l'efficacia del servizio scolastico attraverso l'unitarietà organizzativa	237
1.2 Il dirigente scolastico fa convergere i documenti programmatici dell'istituto in direzione del PTOF	239
1.3 Per "legare" i diversi settori scolastici occorre promuovere e organizzare l'unitarietà del PTOF	240
1.4 Il dirigente promuove il miglioramento mediante direttive e piani d'azione condivisi	241
1.5 Il Dirigente Scolastico disegna e coordina la struttura organizzativa dell'area educativa e formativa	243
1.5.1 <i>Le principali mosse organizzative del Dirigente Scolastico per la Progettazione e Organizzazione dell'Area Educativa</i>	244
1.5.2 <i>Le scelte organizzative effettuate dal Dirigente in vista della Progettazione e Organizzazione dell'Area Curricolare e Didattica</i>	244
1.5.2.1 <i>Le scelte organizzative del Dirigente Scolastico per la Progettazione Curricolare</i>	245
1.5.2.2 <i>Le scelte organizzative del Dirigente Scolastico per la Progettazione Didattica e Metodologica</i>	246
1.5.3 <i>Le mosse organizzative individuate dal Dirigente per la Progettazione e Organizzazione dell'area extracurricolare</i>	247
1.5.3.1 <i>L'orientamento e Coordinamento degli interventi dei docenti "Funzione Strumentale"</i>	248

### *Capitolo secondo*

L'Atto di Indirizzo del Dirigente per predisporre il Piano Triennale dell'Offerta Formativa	249
2.1 Linee di indirizzo per l'avvio della progettazione del Piano Triennale dell'Offerta Formativa	250
2.1.1 <i>Settore educativo-didattico</i>	252

2.1.2 Settore amministrativo e organizzativo	261
2.2 Le azioni e le procedure per elaborare il PTOF e per adeguarlo nel tempo	266
2.3 Scheda di lavoro per la Progettazione curricolare e didattica del PTOF	269
 <i>Capitolo terzo</i>	
La progettazione organizzativa	273
3.1 Senso e significati ed elementi della progettazione organizzativa	273
3.1.1 Storia (delle teorie) della progettazione organizzativa	273
3.1.2 Le “dimensioni” nella progettazione organizzativa	276
3.2 La progettazione dell’Assetto Organizzativo Aziendale	279
3.3 I principi guida della progettazione organizzativa	281
3.4 I meccanismi di coordinamento	282
3.5 I parametri della progettazione organizzativa	283
3.6 Le strutture organizzative	287
 <i>Capitolo quarto</i>	
La progettazione organizzativa scolastica per promuovere un servizio di istruzione efficace e una scuola migliore	291
4.1 La progettazione organizzativa nel Regolamento dell’Autonomia Scolastica e nel PTOF	291
4.2 Gli elementi di “progettazione organizzativa” delle aziende e la scuola	294
4.3 La “progettazione organizzativa” nelle scuole e nel PTOF	297
4.4 Aspetti della vita scolastica da organizzare e far convergere per l’erogazione del servizio di istruzione	301
 <i>Capitolo quinto</i>	
Il ruolo del dirigente nell’organizzazione del servizio scolastico	305
5.1 Il dirigente persegue l’efficacia del servizio scolastico attraverso l’unitarietà organizzativa	305
5.2 Il dirigente scolastico fa convergere i documenti programmatici dell’istituto in direzione del PTOF	307
5.3 Per “legare” i diversi settori scolastici occorre promuovere e organizzare l’unitarietà del PTOF	308
5.4 Il dirigente promuove il miglioramento mediante direttive e i piani d’azione condivisi	310

5.5 Il Dirigente Scolastico disegna e coordina la struttura organizzativa dell'area educativa e formativa	311
---	-----

### *Capitolo sesto*

La leadership del dirigente scolastico per migliorare la qualità organizzativa	317
6.1 Precisazioni preliminari di significato	317
6.2 Caratteristiche del leader per promuovere l'organizzazione della scuola	319
6.3 Modalità di leadership al servizio dell'organizzazione scolastica	321
6.4 Gli stili di leadership si differenziano anche in relazione alle finalità che si perseguono	324

### *Capitolo settimo*

La leadership organizzativa del dirigente per affrontare le criticità in un contesto di incertezza	329
7.1 Le difficoltà delle scuole a seguito e durante la pandemia	329
7.2 La leadership del dirigente per affrontare collegialmente le criticità di contesto	333
7.3 La leadership per l'adozione di forme di progettazione flessibili e a vantaggio degli alunni	335
7.4 Alcune significative capacità trasversali di leadership da adottare nelle situazioni di criticità	338
7.5 Esprimere la capacità di leadership "non dirigendo" e "facendosi dirigere"	340
7.6 Verso una rimodulazione della leadership del dirigente scolastico	342

<i>Conclusioni</i>	345
--------------------	-----

<i>Bibliografia</i>	349
---------------------	-----



## Introduzione

A fronte dei tanti e, forse, irreversibili cambiamenti che si vanno determinando nella società che viviamo, sembra non soltanto opportuno, ma quantomai necessario, ripensare un'altra idea di scuola, la cui applicazione però, non sovverta necessariamente quanto di buono è stato fin qui realizzato, in ragione perlomeno del fatto che le trasformazioni più significative devono tenere conto delle precedenti situazioni storico-culturali.

Il cambiamento si sviluppa, infatti, attraverso operazioni di ristrutturazione, rielaborazione, integrazione, di quanto già realizzato. In realtà, appare sempre più chiaro che la “scuola”, intesa sia come sistema sia come specifica istituzione scolastica, possa migliorare la qualità della sua azione migliorando la propria capacità di collegare i processi educativi e formativi all'interno dei processi sociali e di vita e, quindi, all'interno dei cambiamenti che si realizzeranno.

Per farlo, da una parte, si rende necessaria una preliminare *azione di conoscenza e di interpretazione* degli stessi fenomeni/processi di cambiamento attualmente vigenti e vissuti nei diversi contesti della società contemporanea; dall'altra parte occorre *adottare una vera e propria cultura del cambiamento* nella progettazione e attuazione dei processi formativi.

A riguardo della prima azione e allo scopo di contribuire a definire il contesto sociale, culturale ed esistenziale all'interno del quale si colloca l'intervento delle istituzioni scolastiche e dei loro dirigenti e docenti, si cercherà, innanzitutto, di cogliere gli aspetti salienti della società contemporanea.

Per questa ragione, nella parte prima, da un lato, verranno presentate alcune “descrizioni” maggiormente rappresentative della società contemporanea globale digitale e economica e, dall'altro lato, saranno delineate le direzioni più attuali e significative, che sviluppano i processi educativi e di istruzione per rispondere alle sfide della società contemporanea.

Nella parte seconda proverò a rimettere al centro del dibattito l'autonomia scolastica anche per tentare di farle migliorare i suoi oramai storici ritardi culturali e politici. In effetti, ritengo che proprio sull'*autonomia scolastica* si debba puntare per riformare la scuola italiana, allo scopo di provocarne l'innalzamento della sua qualità educativa, formativa e organizzativa.

Perciò, tocca ritornare a leggere il suo Regolamento, a ripensare alle motivazioni che l'hanno generata e alle opportunità che doveva e deve offrire, a riflettere sui suoi stessi limiti. In particolare, a quelli rivenienti dalla mancata "preparazione" e all'incerto e flebile sostegno alla sua applicazione. Limiti che la stessa Legge 107/2015 si proponeva di superare attraverso la *proposizione di alcuni importanti strumenti procedurali e amministrativi* (triennializzazione del Piano dell'Offerta Formativa, circuitazione RAV-PdM-PTOF, organico di potenziamento e, più in generale, dell'autonomia, diritto-dovere alla formazione in servizio, ecc.) e con il deciso *sostegno alla promozione della cultura della flessibilità* da tradurre in effettive soluzioni progettuali, organizzative e formative da parte delle scuole, limiti che, però, restano sostanzialmente insuperati.

Successivamente tenterò di *provare a pensare un nuovo modello di scuola dell'autonomia*. Per farlo, occorre adottare una nuova (o, forse, antica) carta pedagogica fondata su alcuni imprescindibili fondamenti: la piena consapevolezza psicopedagogica di progettare e attuare l'azione formativa sulla base di un forte orientamento costruttivista; l'acquisizione, il consolidamento e la diffusione tra i docenti di rinnovate sensibilità educative; il convincimento di fondare l'azione didattica sulla costruzione e sull'allestimento degli "ambienti di apprendimento".

L'ipotesi, quindi, da sperimentare (attuandola) è quella di costruire (anche sulla scorta di quanto accaduto durante l'emergenza sanitaria e per terribile situazione generata dalla guerra in corso in Europa) una scuola diversa al centro e in periferia. Diversa per gli studenti e per i docenti.

Diversa per gli studenti, perché fondamentalmente quella da progettare dev'essere *una scuola dalla parte degli studenti*, orientata alla valorizzazione della persona e alle caratteristiche degli studenti, in grado di promuovere e generare conoscenza, orientata alla promozione delle competenze e non della classificazione degli studenti con

i voti, in grado di fruire delle opportunità tecnologiche della società a vantaggio degli studenti e di intercettare le tendenze culturali positive, educative della società globale contemporanea.

Diversa per i docenti perché deve dimostrarsi *una scuola dalla parte dei docenti*, ossia in grado di metterli in condizione di progettare e di agire, sotto il profilo educativo e didattico, perché la scuola sia, davvero, dalla parte degli studenti e, perché, nel farlo, si riveli capace di costituirsi effettivamente come ambiente di diffusione, riconoscimento e generazione della conoscenza. In questo modo si potrà restituire agli insegnanti il senso pieno della loro professione, del loro mestiere, della loro missione, del loro essere donne e uomini di cultura.

La parte terza è svolta per ipotizzare, individuare alcuni elementi di cambiamento e di innovazione a livello di organizzazione dell'istituzione scolastica e dell'azione che è chiamata a svolgere e sviluppare il dirigente scolastico. Pertanto, dopo alcuni momenti di riflessione sulla progettazione organizzativa aziendale e scolastica, mi soffermerò, da una parte, sull'organizzazione della scuola dell'autonomia quale struttura tesa all'erogazione efficace del servizio scolastico e dall'altra parte, sull'azione che, in tal senso, deve svolgere il dirigente scolastico preposto.

Infine, proverò a individuare alcune linee di orientamento per una nuova progettazione e organizzazione scolastica ripensando la figura del dirigente scolastico.

Due i versanti presi in considerazione: da un lato, il territorio culturale formativo (per un dirigente propulsore di conoscenza, stimolatore di sensibilità, animatore e costruttore di comunità, ecc.); dall'altro, l'area/l'azione/le caratteristiche della leadership scolastica (per un dirigente che, fondando la sua azione sul rispetto, sulla fiducia, sul ben-essere personale e sullo stare bene insieme, promuova modalità di direzione/organizzazione fluide, aperte, plurale, democratica).

Nelle conclusioni, cercherò di sviluppare un adeguato progetto culturale per una scuola dell'autonomia inclusiva che aiuti a migliorare la democrazia sociale del nostro tempo.