

Indice

<i>Introduzione</i>	9
PARTE PRIMA LA LEGGE DI RIFORMA PER MIGLIORARE LA SCUOLA ITALIANA	
<i>Capitolo primo</i> La Legge 107/2015 intende riformare la scuola italiana attuando l'autonomia scolastica	15
<i>Capitolo secondo</i> Autonomia scolastica e flessibilità	29
<i>Capitolo terzo</i> Il Piano Triennale dell'Offerta Formativa al centro della Legge di Riforma	37
<i>Capitolo quarto</i> Le spinte all'innovazione nel Piano Triennale dell'Offerta Formativa	45
<i>Capitolo quinto</i> L'organico dell'autonomia per l'attuazione del PTOF	51
<i>Capitolo sesto</i> Le Legge di Riforma punta su "nuovi" insegnanti per attuare il PTOF	59

PARTE SECONDA
L'ELABORAZIONE DEL PIANO TRIENNALE
DELL'OFFERTA FORMATIVA

Capitolo settimo

**Aspetti preliminari dell'elaborazione
del Piano Triennale dell'Offerta Formativa** 75

Capitolo ottavo

**Significati, struttura e ambiti
del Piano Triennale dell'Offerta Formativa** 93

Capitolo nono

**La progettazione educativa nel Piano Triennale
dell'Offerta Formativa** 109

Capitolo decimo

La progettazione curricolare 137

Capitolo undicesimo

La progettazione extracurricolare 159

Capitolo dodicesimo

La progettazione organizzativa 175

Capitolo tredicesimo

**Il ruolo del dirigente nell'organizzazione
del servizio scolastico** 187

PARTE TERZA

PROPOSTE DI RIFLESSIONE E DI LAVORO

Capitolo quattordicesimo

**Per predisporre il Piano Triennale
dell'Offerta Formativa** 209

Capitolo quindicesimo

Dal POF al PTOF 229
di Elisabetta Dalfino

<i>Capitolo sedicesimo</i>	
L'azione didattica innovativa per l'attuazione del Piano Triennale	239
di Daniela Decembrino	
<i>Capitolo diciassettesimo</i>	
L'Alternanza scuola-lavoro e l'Educazione degli adulti nel PTOF	263
di Antonella Acquaviva, Armando Urbano	
<i>Conclusione</i>	
Verso nuovi profili professionali del dirigente scolastico e dei docenti	283
di Angela Biscotti	
APPENDICE	
1. L'unità di apprendimento	303
(Daniela Decembrino)	
2. La prova esperta	309
(Daniela Decembrino)	
3. La progettazione organizzativa aziendale	313
(Giacomo Mondelli)	
4. Una proposta di Piano Triennale dell'Offerta Formativa	329
(Giacomo Mondelli)	
<i>Bibliografia</i>	347

Introduzione

Il compito che abbiamo cercato di svolgere in questo volume è consistito nel provare a identificare la funzione ovvero il ruolo che possono/devono assumere i docenti e i dirigenti scolastici nella scuola riformata dalla Legge 107/2015.

In particolare, degli insegnanti proveremo, nel mettere in evidenza il contributo che sono chiamati ad offrire nella promozione del Piano Triennale dell'Offerta Formativa (e, quindi, al miglioramento della qualità formativa erogata dalla scuola), a delineare le linee fondamentali del nuovo profilo professionale che vanno assumendo.

Dei dirigenti scolastici, corrispondentemente, porremo al centro della nostra attenzione la messa in atto delle loro oramai canoniche funzioni di direzione, orientamento e guida dell'istituzione scolastica sempre in riferimento alla realizzazione del PTOF.

Un'azione, del resto, quella dei dirigenti e dei docenti, che mentre è rivolta alla diretta e sempre più efficace erogazione del servizio pubblico di istruzione da parte dell'istituzione scolastica (da promuovere, soprattutto, mediante l'efficace progettazione e attuazione del PTOF), deve, nel contempo, guardando la questione più in generale, servire a riformare, nell'insieme, il sistema scolastico nazionale.

D'altronde, questa è la medesima strategia di fondo sulla quale il MIUR ha puntato, sin dall'emanazione della Legge n. 59/1997 (di "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa", art. 21) e del conseguente D.P.R. n. 275/1999 (che ha introdotto, attraverso il relativo Regolamento sull'autonomia scolastica), per promuovere il miglioramento del sistema scolastico nazionale. La ricordiamo: liberare le singole scuole da tutta una serie di vincoli centralistici e, quindi, concedere loro prerogative giuridiche e capacità amministrative per determinare autonomamente e responsabilmente l'erogazione efficace del servizio di istruzione pubblica. Per rendere tale disegno fattibile, è stato legislativamente deciso di affidare conseguenti poteri di direzione, organizzazione e direzione ai loro dirigenti.

In realtà, perciò, da una parte, si attribuiva autonomia alle scuole per migliorare il servizio pubblico che direttamente dovevano erogare e, dall'altra parte, si doveva elevare la qualità del sistema scolastico nazionale proprio mediante la maggiore qualità formativa ed organizzativa che le istituzioni scolastiche autonome avrebbero erogato.

Se questi sono gli intendimenti della pubblicazione, abbiamo ritenuto di articolare la trattazione in tre parti.

La prima, è dedicata ad illustrare gli aspetti più significativi, in senso riformatore, della Legge 107, partendo dalla fin qui scarsa (per processi ed esiti) attuazione dell'autonomia scolastica e per confermare la necessità del sostegno normativo (e, quindi, anche amministrativo, organizzativo, strumentale ed economico) di cui abbisogna e che la medesima Legge di Riforma si propone di realizzare.

La seconda parte è dedicata, invece, a riflettere circa le modalità più idonee e le procedure efficaci di elaborazione e messa in atto del Piano Triennale dell'Offerta Formativa.

La terza e ultima parte, infine, è costituita da una proposta di progettazione del medesimo PTOF.

Prima di entrare nel corpo della trattazione, però, ci permettiamo alcune considerazioni preliminari a riguardo delle leggi di riforma.

A proposito delle leggi di riforma

L'attuale (ennesima) Legge di Riforma, pur nella sua peculiarità, ha in comune almeno due caratteristiche fondamentali con le leggi di riforma che, soprattutto, negli ultimi vent'anni si sono quasi parossisticamente succedute, a partire, dalla – forse effettivamente unica e vera – legge riformatrice del nostro sistema scolastico: il Regolamento istitutivo dell'Autonomia scolastica, D.P.R. 275/1999.

La prima caratteristica è quella di *piacere a pochi* (anzi, quest'ultima riforma, prima ancora che diventasse “norma”, ha avuto il merito di contribuire a generare lo sciopero del personale scolastico, probabilmente, più riuscito ...) e, soprattutto, determina pericolose polarizzazioni (tra favorevoli e contrari, tra docenti e dirigenti, tra docenti e docenti e, infine, tra le singole scuole, gli utenti del servizio scolastico e gli enti e le agenzie territoriali) che stanno già provocando forti conflittualità, se non vere e proprie fratture all'interno delle istituzioni scolastiche.

La seconda caratteristica è, invece, quella di *sembrare “troppo” innovatrice*, specie se si prendono in considerazione alcune delle sue misure maggiormente riformatrici. A riguardo, nello specifico della Legge 107/2015, ci

si riferisce a una serie di norme che stravolgono le prassi progettuali e organizzative (collegiali/dirigenziali) delle istituzioni scolastiche, oltre che le relazioni professionali e di poteri tra gli insegnanti e il capo di istituto. Innovazioni che, soprattutto se considerate nella loro consequenzialità e reciproca dipendenza e, perché comunque, tutte collegate ai maggiori poteri assegnati ai dirigenti scolastici, (elaborazione dell'offerta formativa, definizione dell'organico potenziato e dell'autonomia, assunzione diretta del personale docente, valorizzazione del merito, ecc.) rischiano di rivelarsi di ardua applicazione. Tale scarsa plausibilità applicativa della norma riformatrice, del resto, oltre che dipendere da valutazioni (spesso "di parte") delle due grandi categorie degli addetti all'erogazione del servizio di istruzione (docenti e dirigenti), viene appesantita dalla storica e tradizionale penuria, oltre che di risorse, di condizioni legislative, amministrative e di sistema, idonee a permetterne la realizzazione adeguata.

In una situazione così critica, complessa, forse di passaggio, a noi pare, quanto mai necessario esprimere una assoluta priorità: *adottare il principio di legalità!* La norma, quale che sia, va applicata. Non ci si può rifiutare di farlo soltanto perché non la si condivide. Socrate docet.

La volontà di adempimento alla legge non deve significare, però, esecuzione acritica, passiva e rassegnata delle disposizioni normative. Tutt'altro. E non solo per quanto concerne la possibilità di metterla in discussione fuori dalla scuola come cittadini e lavoratori che esprimono la loro libertà di pensiero e di parola. Ma, soprattutto, perché ogni legge va anche *interpretata, adattata e adottata progettualmente*. Laddove, quest'ultimo avverbio, se si riferisce immediatamente all'*adozione* della legge, connota, altresì, anche le modalità di *interpretazione* e di *adattamento*.

Nell'accingerci a farlo, riteniamo che sia quanto mai necessario effettuare un'operazione di "filtraggio", distinguendo le disposizioni vincolanti, inderogabili e da mettere tempestivamente in atto da quelle di carattere indicativo, orientativo e da promuovere nel tempo e con gradualità. Strettamente connessa a questa azione preliminare e direttamente collegata alla inderogabile azione interpretativa (perché si tratta pur sempre di istituzioni scolastiche dotate di "autonomia" e di docenti/dirigenti portatori di libertà di insegnamento – entrambe prerogative costituzionalmente garantite –), va considerata quella di "adattamento" della riforma alla realtà scolastica: alla singola scuola (alla sua storia, al suo collegio, ai suoi docenti), al suo territorio (alle sue caratteristiche geografiche, al contesto socioeconomico, alle sue vocazioni occupazionali, agli aspetti culturali che lo connotano), ai suoi alunni (per molti versi caratterizzati dalle determinazioni "scolastiche" e da quelle "ambientali").

Forse non sarebbe male, a tal proposito, riflettere sull'impatto delle innovazioni scolastiche promosse dall'impulso di nuove disposizioni norma-

tive nella scuola italiana. Se ne potrebbe ricavare che la loro messa in atto è risultata più o meno agevole e l'azione innovatrice ha dato risultati confortanti ovvero non esaltanti a seconda della presenza o meno di una serie di *condizioni* quali, ad esempio:

- la “vicinanza” tra il modello formativo, educativo e organizzativo proposto dalla norma e le scelte organizzative fino a quel momento adottate, l'impianto curricolare in vigore, le consuetudini educative, didattiche e, in generale, professionali frequentate in precedenza dalla singola scuola;
- la gradualità temporale secondo la quale l'amministrazione centrale promuove l'attuazione effettiva del progetto riformatore e la flessibilità secondo la quale ne pretende la messa in atto, in considerazione dei differenti contesti scolastici e territoriali;
- le determinate e particolari condizioni strutturali dell'istituzione scolastica (spazi, aule, locali attrezzati, strumentazioni e sussidi, risorse umane e finanziarie , ecc.);
- la “preparazione” all'attuazione del progetto riformatore organizzata dall'amministrazione centrale nei confronti del personale (docente e dirigente) e, innanzitutto, la volontà di spiegarne le finalità, farne comprendere le ragioni, evidenziarne le opportunità, dissiparne i dubbi;
- la capacità dell'amministrazione centrale di portare i docenti e i dirigenti scolastici dalla propria parte (ovvero dalla parte del disegno riformatore) e, viceversa, la disponibilità di questi ultimi a disporsi quantomeno in condizione di ascolto se non di accettazione sia pure “critica” delle intenzioni innovative del ministero;
- il sostegno di incentivi e di risorse di varia natura a disposizione delle istituzioni scolastiche e degli insegnanti.

Pertanto, specie quando si tratta di una norma legislativa complessa e che vuol essere di “riforma”, occorre che, al centro come in periferia, si mettano in atto procedure di cautela, attenzioni differenziate perché adeguate al contesto territoriale e culturale, processi di “filtraggio” e di “traduzione”, modulazioni organizzative diversificate. In sostanza, un “adattamento complessivo” e “adattamenti specifici”. E, probabilmente, per concepire e progettare il primo e per organizzare e attuare i secondi, ogni scuola dovrà fare propria la disposizione a “saper prendere tempo”. Per riflettere e meglio scegliere.