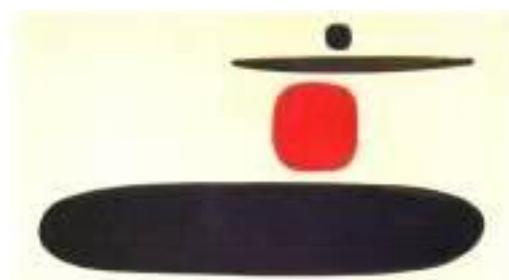


Piero Cattaneo

# PROGETTARE NELLE SCUOLE DELL'AUTONOMIA: VINCOLI E RISORSE



## LAVORARE PER PROGETTI; PENSARE PER PROGETTI.

La caratteristica fondamentale dell'autonomia scolastica è data dalla facoltà riconosciuta alle singole istituzioni di progettare, cioè di prevedere (progettare, dal latino *pro-jectare*; gettare in avanti) il cambiamento che intenzionalmente si vuole introdurre in una determinata realtà.

L'azione del progettare, indipendentemente dal livello e dal soggetto (individuale e/o collettivo) che compie l'operazione, è sempre frutto di decisioni prese sulla base di valutazioni attuali e di previsioni future.

La scuola dell'autonomia è particolarmente interessata a compiti che richiedono competenze di progettazione, all'interno del curriculum d'istituto e/o nell'ampliamento dell'offerta formativa.

Questi compiti presuppongono (e pertanto stimolano) lo sviluppo della professionalità del Dirigente Scolastico e dei Docenti verso quelle dimensioni che qualificano la progettazione.

Lavorare per progetti esige in chi lo fa anche "pensare per progetti".

Al riguardo tre sembrano essere gli approcci o le dimensioni che danno senso all'azione del progettare:

a) il coinvolgimento personale, oltre che professionale, di coloro che progettano; b) la consapevolezza che l'istituzione scolastica costruisce, attraverso il progettare, la propria identità e lascia tracce nella storia; c) la scuola è ubicata in un ambiente vitale, per cui il territorio emerge con modalità originali di scambio e di collaborazioni.

C'è infine una dimensione che qualifica l'azione progettuale ed è costituita dalla valutazione di un progetto (micro o macro che sia), operazione che consiste sostanzialmente nel pensare al progetto per comprenderne i limiti e le potenzialità, gli elementi formativi e di unicità, in relazione alle energie spese e soprattutto per fare "tesoro" dell'esperienza e quindi nel non ripetere eventuali errori.

Quattro dimensioni che strutturano l'azione del progettare, quattro approcci che la qualificano e la legittimano. La scuola che progetta di fatto cambia la qualità del servizio e ricalifica l'istituzione e i ruoli coinvolti.

Nell'istituzione che progetta, i vincoli, le risorse, le regole, le professionalità, le innovazioni, le scelte, i soggetti coinvolti, costituiscono un'identità non frammentata o parziale, ma organica e sistematica attraverso un dinamico scambio vitale tra saperi, competenze, relazioni e risultati.

Infatti, un progetto (macro e/o micro) struttura un sistema di azioni che generano un cambiamento a partire da una situazione data (l'esistente) verso una situazione desiderata (l'attesa).

Ogni progetto, qualsiasi progetto, si colloca come un ponte tra ciò che si è individuato come una carenza, un disagio, una mancanza da colmare con ciò che si ritiene pienamente soddisfacente rispetto a bisogni individuati e/o ad aspettative. Ma tutto questo passaggio non avviene autonomamente: il progetto nasce dalla volontà di superare il "disagio", dalla decisione di voler cambiare.

Il problema non è progettare, ma investire nel cambiamento, il che richiede pensiero creativo e immaginazione positiva.

Nella scuola dell'autonomia spesso manca proprio questa *spinta* verso il nuovo e si tende ad essere "affettivamente" indifferente verso il cambiamento, sovente percepito solo come "costo" in più da sostenere sul piano personale e professionale, o affrontato con *scarsa fiducia* sull'effettivo miglioramento della situazione di partenza.

## I NUOVI CONTESTI DEL PROGETTARE: IL SISTEMA FORMATIVO INTEGRATO

Le norme sull'autonomia scolastica, quelle sul passaggio di competenze dallo Stato alle Regioni e agli Enti Locali ed anche quelle sul decentramento amministrativo, hanno modificato il quadro istituzionale dentro cui agiscono i vari istituti scolastici. In particolare hanno reso centrale il rapporto di ogni istituzione scolastica con il territorio.

Ora il concetto di territorio assume varie accezioni a seconda del punto di vista e degli aspetti che si vogliono esaminare.

Il termine territorio, in senso specifico, indica una porzione spaziale, di carattere geografico, interno ad uno Stato. Quindi come può definirsi il territorio di una istituzione scolastica? In prima istanza proprio

come l'area geografica da cui provengono gli allievi che frequentano la scuola e dove vivono le loro famiglie.

In senso antropologico il territorio è contemporaneamente l'insieme delle strutture sociali, delle relazioni, delle istituzioni presenti, degli stili di vita, della cultura che nell'insieme viene espressa. La "territorialità" si esprime proprio attraverso le varie manifestazioni di vita e contribuisce a fissarle. Infatti la dimensione antropologica dello spazio è condizione per l'espressione delle culture e delle relazioni tra gli uomini.

Quindi il concetto di territorio ha in sé significati ampi e complessi che evocano questioni e problematiche essenziali per lo sviluppo del territorio stesso. Forse l'analisi di un territorio implica, ad esempio, esaminare le forme di servizio dei poteri decisionali che scaturiscono dai principi di autonomia, di decentramento, federalismo e sussidiarietà. Potrebbero tuttavia rientrare nell'analisi di un territorio anche le pratiche di integrazione che ogni istituzione scolastica promuove nei confronti delle altre istituzioni presenti sul territorio di appartenenza.

Ciascuna scuola quindi non dovrebbe limitarsi a recepire passivamente la territorialità ma, in quanto organismo istituzionale, è chiamata a svolgere funzioni di orientamento, di promozione, di selezione delle domande di formazione e di istruzione provenienti dal territorio. La scuola, ciascuna istituzione scolastica, non è destinataria di decisioni prese altrove, ma è essa stessa una istituzione che, insieme ad altre presenti e operanti sul territorio, partecipa alla elaborazione di politiche di sviluppo di un territorio in quanto l'istruzione e la formazione rappresentano un passaggio obbligato per tutti i cittadini e costituiscono la "risorsa" fondamentale nel processo evolutivo di un qualsiasi territorio.

Nella logica di integrazione, di un sistema formativo integrato, diventano fondamentali due operazioni: *a)* la circolazione delle informazioni sul territorio allo scopo di facilitare la conoscenza tra le varie istituzioni e la comunicazione tra loro; *b)* la presa di decisioni e la conseguente assunzione di responsabilità circa gli impegni derivanti per ciascuna istituzione.

Per realizzare la prima delle operazioni, a titolo esemplificativo, ogni scuola dovrebbe possedere dati che caratterizzano il contesto economico in cui agire (ad es., dati relativi alla consistenza della popolazione attiva/non attiva, tassi di disoccupazione e di inoccupazione; alle risorse economiche investite nel sistema territoriale dell'istruzione e della formazione professionale da parte degli Enti Locali; al sistema produttivo del territorio; alla possibilità di stringere alleanze con il sistema economico per definire profili formativi in grado di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro, pur mantenendo autonomia di pensiero e atteggiamenti di criticità verso le scelte proposte).

Altri dati necessari per la scuola riguardano l'andamento demografico di un territorio proprio per tenere sotto controllo i processi di invecchiamento della popolazione, l'andamento delle nascite e la previsione dei flussi scolastici, le fasce di età interessate al diritto/dovere all'istruzione, i dati relativi alla dispersione scolastica, al disagio giovanile, a forme di emarginazione sociale e di marginalità presenti nel territorio, flussi migratori di stranieri ecc. Strettamente attinenti a questi ultimi, a ciascuna istituzione scolastica sicuramente sono utili dati relativi agli aspetti socio-culturali della popolazione territoriale: dal livello di istruzione delle famiglie, dai genitori, alle domande di corsi di formazione per adulti (corsi EDA); dalle opportunità culturali e formative presenti sul territorio alla diffusione di "strumenti" e "strutture" che contribuiscano alla diffusione della cultura (biblioteche, teatri, conservatori, associazioni, ecc.).

Quindi è importante che ogni scuola conosca il territorio in cui è ubicata e su cui agisce: la mappatura dei dati permette alla singola istituzione di decidere in merito alla propria azione e di calibrare il proprio POF (Piano dell'Offerta Formativa) sulle specifiche esigenze formative e di istruzione, con riferimento all'utenza dell'istituto scolastico.

Accanto a queste considerazioni occorre riprendere e approfondire il nuovo scenario avviato dalla riforma del Titolo V della Costituzione. La Legge costituzionale n. 3 del 18.10.2001 ribadisce la natura e le funzioni dello Stato, delle Regioni e degli Enti Locali in una prospettiva federalista. Sono configurate una competenza legislativa esclusiva dello Stato, una competenza legislativa esclusiva delle Regioni ed una competenza legislativa concorrente Stato-Regioni.

Quindi il Sistema Integrato Stato-Regioni-Enti Locali prevede (art. 117) che lo Stato ha legislazione esclusiva nelle seguenti materie: *a)* determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i

diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale; b) norme generali sull'istruzione; c) l'istruzione e la formazione professionale sono di competenza legislativa delle Regioni. Vanno ribadite due considerazioni:

- l'autonomia delle istituzioni scolastiche diventa un principio costituzionale;
- l'istruzione e la formazione professionale sono di competenza legislativa delle Regioni.

In sintesi lo Stato può legiferare in materia di scuola dell'infanzia, di scuola primaria e di scuola secondaria di primo e secondo grado, ma non in materia di istruzione e formazione professionale. Inoltre, lo Stato deve considerare che l'istruzione – in quanto organizzazione e programmazione sul territorio – è materia di legislazione concorrente Stato-Regioni e che è regolata anche dal Decreto legislativo n. 112/1998, concernente il «conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni ed agli Enti Locali in attuazione del Capo 1 della Legge n. 59/1997».

In una prospettiva di sistema formativo integrato assumono particolare rilievo due fenomeni abbastanza recenti: la costituzione di reti territoriali (ad esempio reti di scuole) e la realizzazione di progetti di formazione che coinvolgono più soggetti (ad esempio progetti per gli adulti; progetti di prevenzione del disagio scolastico e di quello giovanile); progetti di alternanza scuola-lavoro).

Sono molte le iniziative formative che prevedono la presenza e la partecipazione di vari soggetti istituzionali, nazionali e internazionali.

In conclusione va ricordato che un “soggetto” non istituzionalizzato ma che concorre in molte situazioni alla realizzazione di iniziative formative è dato dal volontariato sociale. Questa “realtà” rappresenta in diversi e numerosi contesti una risorsa notevole per la realizzazione di iniziative di formazione ed è sicuramente l'indicatore dell'integrazione tra i vari soggetti che operano sul territorio.

## PROPOSTE OPERATIVE

### PER L'ELABORAZIONE DEL CURRICOLO D'ISTITUTO

L'elaborazione del Curricolo d'Istituto rappresenta il terreno su cui si misura concretamente la capacità progettuale di ogni singola istituzione scolastica autonoma. Il POF è «*il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche*» e il Curricolo d'Istituto, che è una parte importante del POF, rappresenta la sintesi della progettualità formativa e didattica.

Alla luce delle considerazioni precedentemente espresse, il Curricolo di Istituto organizza e descrive gli elementi essenziali dell'intero percorso che gli allievi di una determinata realtà scolastica compiono (finalità, traguardi, obiettivi, contenuti, metodi, tempi, ...).

Il Curricolo d'Istituto è il risultato a cui ogni singolo Collegio dei Docenti arriva attraverso lo studio e il confronto sulla proposta (avente carattere nazionale) delle Indicazioni e le scelte, secondo criteri di valorizzazione del *know-how* della scuola, operate a livello di singola istituzione.

Ma come aiutare una scuola ad elaborare il Curricolo d'Istituto? Come effettuare scelte secondo criteri di continuità da un lato e di miglioramento della propria offerta culturale e formativa dall'altro?

L'idea base di queste riflessioni non è quella di fornire un vademecum ai dirigenti scolastici e ai docenti, semplicemente si vorrebbe essere di aiuto nel predisporre un possibile itinerario metodologico-operativo-funzionale all'elaborazione del curricolo d'istituto, a partire dalla “storia” di ogni scuola.

### ALCUNI PASSAGGI CHIAVE PER LA COSTITUZIONE DEL CURRICOLO D'ISTITUTO

Confronto, condivisione, selezione delle idee forti, dei principi/valori, dei cosiddetti presupposti teorici su cui la scuola, fonda nel tempo, la lettura, l'individuazione, la selezione dei bisogni formativi emergenti nel contesto. Utili linee guida per tali operazioni possono risultare le otto competenze chiave di cittadinanza (DM n. 139 del 22.08.2007):

- IMPARARE AD IMPARARE

organizzare il proprio apprendimento, individuando, scegliendo ed utilizzando varie fonti e varie modalità di informazione e di formazione (formale, non formale ed informale), anche in funzione dei tempi disponibili, delle proprie strategie e del proprio metodo di studio e di lavoro.

– PROGETTARE

elaborare e realizzare progetti riguardanti lo sviluppo delle proprie attività di studio e di lavoro, utilizzando le conoscenze apprese per stabilire obiettivi significativi e realistici e le relative priorità, valutando i vincoli e le possibilità esistenti, definendo strategie di azione e verificando i risultati raggiunti.

– COMUNICARE

o *comprendere* messaggi di genere diverso (quotidiano, letterario, tecnico, scientifico) e di complessità diversa, trasmessi utilizzando linguaggi diversi (verbale, matematico, scientifico, simbolico, ecc.) mediante diversi supporti (cartacei, informatici e multimediali);

o *rappresentare* eventi, fenomeni, principi, concetti, norme, procedure, atteggiamenti, stati d'animo, emozioni, ecc. utilizzando linguaggi diversi (verbale, matematico, scientifico, simbolico, ecc.) e diverse conoscenze disciplinari, mediante diversi supporti (cartacei, informatici e multimediali).

– COLLABORARE E PARTECIPARE

interagire in gruppo, comprendendo i diversi punti di vista, valorizzando le proprie e le altrui capacità, gestendo la conflittualità, contribuendo all'apprendimento comune ed alla realizzazione delle attività collettive, nel riconoscimento dei diritti fondamentali degli altri.

– AGIRE IN MODO AUTONOMO E RESPONSABILE

sapersi inserire in modo attivo e consapevole nella vita sociale e far valere al suo interno i propri diritti e bisogni riconoscendo al contempo quelli altrui, le opportunità comuni, i limiti, le regole, le responsabilità.

– RISOLVERE PROBLEMI

affrontare situazioni problematiche costruendo e verificando ipotesi, individuando le fonti e le risorse adeguate, raccogliendo e valutando i dati, proponendo soluzioni utilizzando, secondo il tipo di problema, contenuti e metodi delle diverse discipline.

– INDIVIDUARE COLLEGAMENTI E RELAZIONI

individuare e rappresentare, elaborando argomentazioni coerenti, collegamenti e relazioni tra fenomeni, eventi e concetti diversi, anche appartenenti a diversi ambiti disciplinari, e lontani nello spazio e nel tempo, cogliendone la natura sistemica, individuando analogie e differenze, coerenze ed incoerenze, cause ed effetti e la loro natura probabilistica.

– ACQUISIRE ED INTERPRETARE L'INFORMAZIONE:

acquisire ed interpretare criticamente l'informazione ricevuta nei diversi ambiti ed attraverso diversi strumenti comunicativi, valutandone l'attendibilità e l'utilità, distinguendo fatti e opinioni.

Rilevazione autonoma o integrata sul territorio della domanda di formazione; valorizzazione dell'esperienza progettuale della scuola nel riconoscere i bisogni prioritari degli allievi sul piano della formazione e dell'istruzione; interpretazione dei "cambiamenti" e selezione delle "priorità" formative.

Queste operazioni sono necessarie alla scuola per "monitorare" nel tempo i cambiamenti più significativi sul piano delle esigenze formative e per "valorizzare" le scelte educative e didattiche alla base delle offerte culturali, formative, organizzative e metodologiche realizzate nel tempo.

Nella prospettiva che la scuola oggi rappresenti "solo una delle tante esperienze di formazione che i bambini e gli adolescenti vivono e che per acquisire competenze specifiche spesso non c'è bisogno dei contesti scolastici", è fondamentale che la scuola aiuti gli studenti a dare senso e significato alle loro esperienze, al fine di ridurre la frammentazione e il carattere episodico.

Alla scuola spettano alcune finalità specifiche:

- offrire situazioni di apprendimento dei saperi e dei linguaggi culturali di base;
- aiutare ad apprendere a selezionare le informazioni;
- orientare alla conoscenza di sé e allo sviluppo delle relazioni interpersonali e con l'ambiente vitale;
- valorizzare le diversità presenti nella scuola, evitando che la differenza si trasformi in disuguaglianza.

Ma la scuola non può più agire da sola nell'affrontare le problematiche che caratterizzano i processi scolastici e formativi attuali. La scuola è chiamata a collaborare con Enti e/o Istituzioni o Associazioni

di Volontariato che, a partire dalle singole famiglie, e sul territorio hanno responsabilità nel campo della formazione. In relazione alle specificità di ogni singola realtà coinvolta nei processi di istruzione e di formazione, è necessario coordinare e raccordare tra loro le varie offerte culturali e formative attraverso strumenti quali accordi di programma, convenzioni, protocolli di intesa ed eventualmente contratti.

Definizione e descrizione degli itinerari educativi e didattici (disciplinari e/o interdisciplinari) da realizzare per il conseguimento delle competenze previste.

Spetta alla singola scuola prendere decisioni in merito alle scelte didattiche.

Punto chiave nell'elaborazione del curricolo d'istituto è rappresentato dalla selezione delle conoscenze (specifiche disciplinari e/o relative a tematiche e problematiche inter o multidisciplinari) e delle abilità ricollegabili ad ambiti disciplinari ben definiti o ad abilità trasversali alle discipline previste dagli ordinamenti.

Sta proprio in questo punto chiave la differenza sostanziale tra Programmi scolastici e le Indicazioni previste dal DM n. 275/99 (Regolamento dell'autonomia) .

Queste ultime rappresentano una mappa di saperi/conoscenze e di abilità; sta alla singola scuola selezionare saperi e abilità più funzionali al conseguimento delle competenze in uscita dal ciclo di istruzione specifico e inserire nel curricolo d'Istituto argomenti specifici disciplinari o o delle abilità selezionate.

Progettare un Curricolo d'Istituto significa prevedere e decidere anche in merito alla sua valutazione *ex ante*, *in itinere* (monitoraggio) ed *ex post*.

Quindi nella fase di costruzione del curricolo è necessario prevedere e stabilire le modalità e gli strumenti per “mettere sotto controllo” le scelte effettuare dal Collegio dei Docenti e le esperienze in atto. Il monitoraggio dei processi formativi e didattici dovrebbe servire per garantire interventi tempestivi là dove sorgono difficoltà o si consentano eccessive divergenze tra quanto deciso e quando di fatto si sta realizzando.

Un Curricolo d'Istituto, come una qualsiasi altra azione progettuale, rappresenta sempre un'ipotesi che va validata attraverso la sua realizzazione.

Accanto al monitoraggio sono necessarie altre azioni valutative sia sul piano degli esiti formativi (gli apprendimenti degli studenti) sia sul piano professionale del Dirigente scolastico e dei Docenti.

Nel primo caso il Collegio dei Docenti può definire criteri validi a livello della singola scuola circa la quantità e la qualità delle prove di verifica, delle forme e delle modalità di valutazione degli esiti e dei processi di apprendimento; degli strumenti e dei livelli di certificazione delle competenze, a partire dalle proposte del Ministero della Pubblica Istruzione.

In questi ultimi anni, indicazioni e orientamenti proposti a livello centrale sono stati spesso motivo di confusione e di disorientamento a causa di contraddizioni interne alle proposte o all'assenza di direttive al riguardo.

Tuttavia l'ampia discrezionalità riconosciuta ai singoli Collegi dei Docenti ha permesso a questi ultimi di elaborare in proprio nuove formule e nuovi strumenti sia in campo valutativo che in quello della certificazione delle competenze.

L'auspicio (e l'attesa di tutti) è che si faccia chiarezza in tema di valutazione e di certificazione, soprattutto che vengano finalmente emanate delle linee guida finalizzate a definire le funzioni e i compiti delle singole scuole e dei vari livelli professionali e istituzionali.

Il Curricolo d'Istituto va inoltre documentato. Come già sottolineato, esso rappresenta il “cuore didattico” del POF, ne è parte fondamentale e rappresenta all'interno di ogni singola scuola il quadro di riferimento culturale, metodologico e operativo vincolante per tutti i docenti che sono tenuti a documentare le loro esperienze nelle classi al fine della valutazione del curricolo stesso. C'è infatti un rapporto di funzionalità importante tra la documentazione del curricolo e la sua valutazione.

## SINTESI E CONCLUSIONE

Lo sforzo compiuto nella messa a punto di una proposta metodologico-operativa per la costruzione del Curricolo d'Istituto, porta anche ad alcune considerazioni e spunti di riflessione:

la progettualità di un Curricolo d'Istituto nel 1° ciclo di istruzione, in questo momento storico, non può ignorare le competenze chiave di cittadinanza e delle competenze indicate negli Assi Culturali contenuti nel DM 22.08.2008 (Nuovo obbligo di istruzione). Così pure sarebbe opportuno, a livello di Collegio dei Docenti, conoscere le competenze chiave per l'apprendimento permanente in un quadro di riferimento europeo (Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio – 18.12.2006).

Il Curricolo d'Istituto rappresenta quindi un'occasione di ricerca da parte delle singole scuole chiamate ad individuare un percorso educativo e didattico, ad alta valenza formativa, funzionale a far conseguire le competenze definite come esiti da conseguire al termine del ciclo di istruzione.

Un percorso che si presenta poco lineare e ricco di possibili variazioni da decidere mentre lo si sta realizzando. Un percorso che richiede sicuramente la presenza di saperi e conoscenze disciplinari, ma anche di tematiche e problematiche inter o multidisciplinari.

Un percorso che è motivo di richiamo anche per valori, atteggiamenti, comportamenti richiesti dalle competenze chiave di cittadinanza poste come elementi guida per l'argomentazione delle esperienze formative del 1° ciclo di istruzione e del biennio iniziale del secondo ciclo di istruzione.

Il Curricolo d'Istituto è parte integrante del POF e pertanto occorre garantire coerenza e funzionalità tra il Curricolo d'Istituto e le altre parti del POF.

Quest'ultimo documento definisce le "regole" per la programmazione ai vari livelli e quindi contiene i criteri operativi per tradurre nelle prassi quanto stabilito dal curricolo d'istituto.

Il Curricolo d'Istituto deve tener in considerazione anche i regolamenti approvati dal Consiglio dei Ministri sul riassetto dell'intero sistema scolastico italiano.

**PIERO CATTANEO**

Università Cattolica del Sacro Cuore

Milano e Piacenza