

Le funzioni-obiettivo

Umberto Tenuta

Occupano la scena.

Suscitano interessi, creano contrasti, accendono polemiche.

Non c'è male. La vita delle scuole è movimentata.

Si potrebbe essere soddisfatti, se non si dovesse prendere atto che ancora una volta l'attenzione è rivolta quasi esclusivamente agli aspetti organizzativi: come sempre, ci si preoccupa dell'organizzazione, più che dei contenuti.

Ora non v'è chi non veda — dovrebbe vedere — che ciò che conta sono i contenuti.

Nel caso specifico, i contenuti sono le attività che saranno svolte ed risultati che saranno conseguiti dalle funzioni-obiettivo.

Al riguardo, sono opportune almeno due precisazioni preliminari.

La prima riguarda i compiti di coordinamento

I compiti attribuiti alle funzioni-obiettivo sono prevalentemente indicati come attività di *coordinamento*.

Ora, è appena il caso di evidenziare che la scuola dell'autonomia è la scuola delle autonomie, ad ogni livello, per cui non è immaginabile un coordinamento di natura burocratica o comunque vetrinistica, realizzato mediante direttive, disposizioni, indicazioni operative date dalle funzioni-obiettivo anziché dall'amministrazione centrale.

È invece coerente con lo spirito dell'autonomia che le funzioni-obiettivo svolgano un'azione intesa a **promuovere** il coordinamento anziché a organizzarlo, nel senso che dovranno essere tutti i docenti interessati ad impegnarsi a realizzare il coordinamento della loro attività educativa e didattica, seppure con il contributo di promozione delle funzioni-obiettivo.

La seconda precisazione riguarda i rapporti delle funzioni-obiettivo con i Dirigenti scolastici

Il rapporto tra funzioni-obiettivo e Dirigente scolastico è di rilevante significato e ad esso occorre dedicare la dovuta considerazione.

Al riguardo, si dovrebbe muovere dalla considerazione che la responsabilità della gestione della scuola grava sul Dirigente scolastico, ferma restando la competenza degli organi collegiali. Sono gli organi collegiali che elaborano il Piano dell'offerta formativa, ma è poi il Dirigente scolastico il responsabile in prima persona della sua realizzazione.

Riconosciutane la responsabilità primaria, occorre però che, come suggeriscono i criteri della Qualità totale, il Dirigente scolastico si avvalga quanto più possibile della collaborazione degli operatori scolastici tutti: le funzioni-obiettivo costituiscono gli operatori scolastici più significativi dei quali il Dirigente scolastico possa avvalersi.

Le funzioni-obiettivo non si sostituiscono al Dirigente scolastico ed il Dirigente scolastico non esautorare le funzioni-obiettivo delle loro competenze, ma Dirigente scolastico e funzione-obiettivo, unitariamente, si ritrovano impegnati a realizzare il Piano dell'offerta formativa.

Nei confronti delle funzioni-obiettivo il Dirigente scolastico svolge un'azione di promozione e di coordinamento: le funzioni-obiettivo debbono essere sollecitate, motivate e responsabilizzate a svolgere i compiti loro assegnati.

Al riguardo, è opportuno evidenziare che lo svolgimento dei compiti delle funzioni-obiettivo va effettuato secondo una prospettiva unitaria, perché le singole funzioni-obiettivo debbono integrarsi e non possono operare in forma irrelata, separatamente, ciascuna per suo conto.

Quindi, il Dirigente scolastico deve assicurare il necessario coordinamento, attraverso riunioni delle funzioni-obiettivo che debbono costituirsi come un gruppo unitario (*team*), così come originariamente veniva concepito quando si parlava di *staff*, in quanto tale, in senso lato, può essere ancora considerato.

Al riguardo, si pone la questione dell'integrazione delle funzioni-obiettivo.

L'integrazione va vista, sia come coerenza operativa, cooperazione e collaborazione delle diverse funzioni-obiettivo, sia come arricchimento, integrazione delle funzioni-obiettivo con altri esperti.

Innanzitutto, l'integrazione tra le diverse funzioni-obiettivo, i cui compiti, anche se distintamente individuati, tuttavia sono interconnessi, perché attengono tutti alla realizzazione del Piano dell'offerta formativa, cioè al perseguimento del successo formativo dei singoli alunni, concepito come pieno sviluppo della loro personalità, realizzato nel rispetto delle loro identità personali, sociali, culturali e vocazionali.

Inoltre, occorre considerare che le funzioni-obiettivo non assorbono tutti i compiti di promozione e di coordinamento di cui ha bisogno la vita della scuola. Sarebbe estremamente riduttivo rimanere in una logica verticistica, seppure di tipo oligarchico anziché monocratica, affiancando al Dirigente scolastico solo le funzioni-obiettivo.

La scuola dell'autonomia ha bisogno della valorizzazione di tutte le risorse materiali e soprattutto professionali della scuola e, pertanto, occorre valorizzare tutti i docenti, costituendo una *rete di star*. Anche se nell'ambito dei loro normali compiti e quindi senza uno specifico riconoscimento, tutti i docenti debbono essere chiamati a dare il loro specifico, qualificato, insostituibile contributo alla elaborazione ed alla realizzazione del Piano dell'offerta formativa.

In tale prospettiva, occorre promuovere la valorizzazione delle specifiche competenze di cui ogni docente è portatore, non tanto in quanto ne è già in possesso, ma soprattutto perché si dimostra disponibile ad acquisirle attraverso le opportune iniziative che le scuole, opportunamente collegate in rete, possono promuovere.

AREA 1) - gestione del Piano dell'offerta formativa

A) COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ DEL PIANO

Il Piano dell'offerta formativa rappresenta l'integrazione di tutte le iniziative educative e didattiche che attengono al perseguimento degli obiettivi formativi che la scuola si propone di perseguire, anche nel rispetto degli obiettivi formativi previsti a livello nazionale.

Il rischio incombente è che tali iniziative continuino a giustapporsi e non si integrino, invece, nella prospettiva della formazione unitaria dei singoli alunni.

Potrebbe verificarsi, infatti, che nulla cambi rispetto al passato, nel senso che le varie iniziative ed attività, anziché presentate in documenti separati, risultino incluse nel Piano dell'offerta formativa, ma senza una loro integrazione effettiva nella prospettiva degli obiettivi formativi da perseguire per la formazione integrale degli alunni, nel rispetto delle loro identità personali, sociali, culturali e vocazionali.

L'integrazione ha significato solo nella misura in cui si muove dalle esigenze formative degli alunni per individuare le attività educative e didattiche più congrue al loro soddisfacimento, e non si proceda invece a programmare in astratto delle iniziative educative e didattiche, ritenendo che esse possano comunque risultare funzionali alle finalità della scuola. Vanno prima individuate e

definite le finalità formative che attengono alla piena formazione dei singoli alunni, nel rispetto delle loro identità personali, sociali, culturali e vocazionali, e poi si procede alla individuazione delle iniziative funzionali al perseguimento di tali finalità.

E perciò il compito delle funzioni-obiettivo è quello di promuovere il coordinamento degli operatori scolastici impegnati prioritariamente a realizzare l'analisi dei bisogni formativi dei singoli alunni per poi definire gli obiettivi formativi e le iniziative più congrue al loro perseguimento.

B) COORDINAMENTO DELLA PROGETTAZIONE CURRICOLARE

Il coordinamento è specificamente rivolto alla progettazione del curricolo scolastico, comprensivo delle discipline e delle attività educative e didattiche tutte.

Il coordinamento della progettazione curricolare ed extracurricolare, che i docenti realizzano sulla base degli orientamenti contenuti nel Piano dell'offerta formativa, lo si attua nei vari momenti in cui la progettazione si articola:

a) definizione degli obiettivi formativi, i quali comprendono, sia gli *obiettivi generali* attinenti alle diverse dimensioni della personalità (*formazione cognitiva, formazione linguistica, formazione estetica, formazione affettiva, formazione sociale...*), sia gli *obiettivi disciplinari* dei singoli insegnamenti. Costituisce un impegnativo compito della funzione-obiettivo stimolare i docenti tutti a precisare nel Piano dell'offerta formativa gli obiettivi formativi da perseguire, in termini di *conoscenze*, ma anche e soprattutto di *capacità* e di *atteggiamenti*, attinenti a tutte le dimensioni della personalità, oltre che specificamente alle singole discipline di studio. In effetti l'esigenza del coordinamento della funzione-obiettivo riguarda, più che gli obiettivi formativi disciplinari, gli obiettivi formativi relativi agli aspetti complessivi della personalità (*atteggiamenti e capacità affettive, sociali, cognitive, comunicative, estetiche...*). Sono essenzialmente questi gli obiettivi trasversali, interdisciplinari che, giova ripeterlo, non sono costituiti da attività aggiuntive, ma da obiettivi trasversali nell'ambito delle attività disciplinari.

Inoltre, rilevante significato assume il coordinamento della funzione-obiettivo in ordine alla precisazione degli *obiettivi formativi a lungo ed a medio termine*, da perseguire rispettivamente al termine dell'intero corso di studio ed al termine della singola scuola. La definizione degli obiettivi formativi a breve termine oggetto della progettazione curricolare, è possibile solo se sono stati precisati gli *obiettivi formativi a medio termine*, che le singole scuole si impegnano a perseguire durante il corso complessivo delle annualità in cui esse si articolano, e gli *obiettivi formativi a lungo termine*, che gli alunni dovrebbero aver raggiunto al termine della scolarità.

b) definizione dei criteri metodologico-didattici, che i vari docenti debbono concordare in una prospettiva unitaria dell'azione educativa e didattica. L'ineludibile esigenza della continuità educativa orizzontale (*unitarietà educativa*) richiede che i docenti tutti concordino, non solo gli *obiettivi formativi a lungo ed a medio termine*, ma anche i criteri metodologico-didattici. Pur nel rispetto della libertà didattica, è però estremamente opportuno che i **criteri metodologico-didattici** dei singoli docenti siano quanto meno coerenti, oltre che rispondenti alle risultanze della più aggiornata ricerca metodologico-didattica;

c) individuazione delle tecnologie educative e didattiche. È quanto mai opportuno che la funzione-obiettivo promuova e coordini la valorizzazione delle **tecnologie educative e didattiche** tutte, multimediali e non multimediali, stante l'importanza che conservano anche le tecnologie non multimediali, costituite da materiali didattici concreti, comuni e strutturati. Si avverte l'esigenza che nelle scuole di ogni ordine e grado si rivolga maggiore attenzione all'impiego delle tecnologie educative, nella prospettiva di un'impostazione educativa e didattica più efficace, che

può essere realizzata anche e soprattutto attraverso un maggiore impiego di tecnologie educative e didattiche sia di tipo tradizionale che multimediali;

c) **definizione dei criteri e degli strumenti di valutazione**, che i vari docenti debbono concordare in una prospettiva unitaria dell'azione educativa e didattica. La prospettiva formativa che la valutazione deve assumere nella scuola, soprattutto nella scuola di base, richiede un particolare impegno della funzione-obiettivo volto a concordare criteri, strumenti e momenti di verifica e di valutazione che ne consentano la finalizzazione all'aggiustamento continuo dei percorsi formativi di singoli alunni, individuando le strategie più adeguate per consentire il recupero ed il consolidamento, ma anche l'approfondimento, l'ampliamento e l'arricchimento, nella prospettiva di una personalizzazione educativa che interessi tutti gli alunni, e non solo gli alunni portatori di handicap e di svantaggio socioculturale.

Evidentemente, il coordinamento potrà essere realizzato promuovendo opportune intese tra i docenti, anche in appositi incontri collegiali e di gruppo.

Notevole è l'apporto che le funzioni-obiettivo possono dare all'impegno progettuale dei docenti, senza tuttavia mai sostituirsi a loro con l'offerta di progetti già bell'e pronti, ma suggerendo bibliografie, discutendo proposte, ricercando ed offrendo materiali, promuovendo lavori di gruppo, suggerendo interventi di esperti e ricerche anche telematiche ecc.

È opportuno tenere presente che la progettazione curricolare ha una scansione annuale e una scansione periodica. Il Piano annuale (*programmazione didattica annuale*), a carattere generale, elaborato sulla base del Piano dell'offerta formativa, viene poi tradotto nelle programmazioni periodiche delle attività educative e didattiche (*unità didattiche*) che i docenti delle singole discipline elaborano, ma sempre d'intesa tra di loro, in modo da assicurare l'effettiva unitarietà dell'azione educativa e didattica, che non può essere garantita dalle indicazioni generali contenute nella programmazione annuale, ma deve tradursi nella sinergia degli interventi educativi e didattici attuati dai singoli docenti, i quali debbono sempre integrare le loro azioni, coordinarsi, nella prospettiva della formazione unitaria degli alunni.

valutazione delle attività del piano

Alla funzione-obiettivo non spetta la valutazione, ma la promozione ed il coordinamento della valutazione che i docenti individualmente o in gruppo debbono effettuare. L'azione della funzione-obiettivo è di stimolo, di promozione, di supporto, di raccordo.

In ordine alla valutazione, la funzione-obiettivo può dare un contributo notevole, anche attraverso un'attività di studio e di ricerca relativamente alle esperienze in atto, ricercando e promuovendo la messa a punto di strumenti da mettere a disposizione dei colleghi.

D) COORDINAMENTO DEI RAPPORTI TRA LA SCUOLA E LA FAMIGLIA

I rapporti tra la scuola e le famiglie non sono tenuti solo dalle funzioni-obiettivo ma da tutti i docenti.

Al riguardo, ciò che occorre innanzitutto assicurare è l'unitarietà dell'impostazione dei rapporti con le famiglie, che i docenti tutti debbono concordare, seppure con il supporto della funzione-obiettivo.

Si tratta di un impegno particolarmente significativo, soprattutto in considerazione del ruolo sempre più consistente che il Regolamento dell'autonomia scolastica riconosce ai genitori in ordine alla elaborazione ed alla gestione del Piano dell'offerta formativa.

Spetta alla funzione-obiettivo promuovere la individuazione delle strategie che consentano di valorizzare al massimo l'apporto delle famiglie, anche tenendo presente che si dovrebbe realizzare un effettivo coordinamento tra l'azione formativa della scuola e della famiglia. Al riguardo, è opportuno tener presente che nella Legge di riforma dei cicli si parla di << *cooperazione tra scuola e genitori*>>

AREA 2) SOSTEGNO AL LAVORO DEI DOCENTI

A) ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI E GESTIONE DEL PIANO DI FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO

È estremamente significativa la competenza attribuita alla funzione-obiettivo in questo campo.

Occorre finalmente superare la vieta prassi dell'aggiornamento gestito burocraticamente attraverso l'offerta ai docenti di corsi di aggiornamento che molto spesso non nascono dalla diretta espressione dei bisogni formativi.

L'aggiornamento deve nascere dall'analisi dei bisogni formativi dei singoli docenti, i quali pertanto debbono avere la possibilità di manifestare le loro esigenze formative ed anche le loro proposte.

Spetta alla funzione-obiettivo promuovere l'espressione di questi bisogni, organizzando le modalità più adeguate a consentirne l'analisi (questionari, schede...).

Tuttavia, occorre tenere presente che il compito della funzione-obiettivo non è solo l'analisi ma anche la elaborazione e la gestione del Piano; il che non significa che la funzione-obiettivo dirige i corsi di aggiornamento ma che egli, d'intesa con il Dirigente scolastico, ne promuove e coordina la gestione, ricercando le modalità più adeguate, più efficaci, anche nella prospettiva dell'efficienza, tenute presenti le risorse finanziarie disponibili.

Al riguardo, appare opportuno considerare che l'aggiornamento dovrebbe realizzarsi quanto più possibile in rete, prevedendo dei poli responsabili di singole tematiche (ogni scuola della rete cura una o più tematiche e i docenti realizzano il loro aggiornamento nelle scuole polo che rispondono alle loro personali esigenze)¹.

Spetta perciò alla funzione-obiettivo, d'intesa con il Dirigente scolastico, ricercare e promuovere intese con le altre scuole per la costruzione e la gestione della rete interscolastica per l'aggiornamento.

Particolare risulta l'impegno della funzione-obiettivo in ordine all'apprestamento degli strumenti per l'aggiornamento e l'autoaggiornamento dei docenti, anche attraverso la costruzione di emeroteche, biblioteche, reti e supporti informatici specifici presso i singoli poli della rete interscolastica per l'aggiornamento.

Alla funzione-obiettivo spetta ancora promuovere la costituzione e la gestione della rete di esperti, anche telematica, in modo che sia sempre assicurata la disponibilità degli esperti più qualificati in ordine alle specifiche esigenze di aggiornamento dei docenti.

B) ACCOGLIENZA DEI NUOVI DOCENTI

L'accoglienza dei nuovi docenti non significa il saluto e la presentazione formale ai colleghi, che sono indubbiamente momenti preliminari, necessari, rituali, ma non rappresentano il significato autentico dell'accoglienza.

L'accoglienza dei nuovi docenti implica due operazioni: la presentazione delle competenze e delle esperienze di cui sono portatori i nuovi docenti e la presentazione della organizzazione

¹ Cfr. "Una rete per l'aggiornamento", in *Spazio Didattico*, n. 3.

educativa e didattica della scuola, in modo che in essa i nuovi docenti possano integrarsi con il loro specifico apporto di esperienze e di competenze.

Utilizzando la metafora della Rete di star (*starnet*), i nuovi docenti si inseriscono nella rete con le specifiche competenze ed esperienze di cui sono portatori.

Spetta alla funzione-obiettivo individuare le strategie più adeguate per queste due presentazioni attraverso cui si avvia la effettiva accoglienza dei nuovi docenti, che consiste nella realizzazione della loro appartenenza alla nuova comunità, appartenenza che significa esserne parte, parte significativa, parte integrante.

L'accoglienza implica pertanto il coinvolgimento di tutti i docenti, e non solo della funzione-obiettivo.

L'organizzazione di questo coinvolgimento è il compito specifico della funzione-obiettivo.

C) PRODUZIONE DI MATERIALI DIDATTICI

Innanzitutto una precisazione: Quali sono i materiali didattici?

Gli strumenti di analisi, di valutazione, di progettazione, di aggiornamento?

Senz'altro, questi sono materiali didattici, materiali didattici utili alla elaborazione della progettazione didattica ed alla sua concreta attuazione.

Ma i materiali didattici vanno intesi anche nel senso di bibliografie, di supporti informatici, di veri e propri sussidi didattici.

Però, tutti questi materiali didattici non debbono essere necessariamente ed esclusivamente prodotti dalla funzione-obiettivo.

È impensabile che la funzione-obiettivo si impegni a produrre materiali didattici per tutti i colleghi.

Tuttavia, ciò che importa sottolineare è l'attenzione che oggi viene rivolta alla problematica dei materiali didattici, problematica che risulta generalmente trascurata, anche quando ci si preoccupa di acquisire determinate attrezzature, come sta avvenendo per le tecnologie multimediali.

La cultura dei materiali didattici è estremamente carente, malgrado tutte le iniziative promosse nell'ultimo cinquantennio, soprattutto perché continua a rimanere imperante la concezione pedagogica idealistica che non riconosce alcuna validità alla didattica e quindi nemmeno ai materiali didattici. Malgrado l'enfasi sugli audiovisivi e sulle macchine per insegnare negli anni '60 ed oggi sulle tecnologie multimediali, si fa fatica a considerare che, assieme alla parola dei docenti, che non può rimanere esclusiva, è necessario fare spazio ai materiali didattici, da quelli concreti, emblematicamente rappresentati dalle "*cianfrusaglie agazziane*", valide per ogni ordine di scuola, e da quelli strutturati, emblematicamente rappresentati dai materiali della Montessori.

Anche per questo compito, la funzione-obiettivo non necessariamente opera in prima persona, produce i materiali didattici, come potrebbe lasciare pensare l'espressione "*produzione di materiali didattici*", ma egli più opportunamente, più proficuamente, più qualificatamente, svolge primariamente azione di studio e di ricerca e poi di promozione e di coordinamento.

Innanzitutto, un compito di studio e di ricerca della problematica dei materiali didattici, in modo da mettere la scuola nella condizione di non operare su un piano empirico, ma sul piano della ricerca più avanzata anche in questo campo, che risulta essere il più trascurato, non solo nella realtà della scuola, ma anche nelle sedi più qualificate della ricerca pedagogico-didattica.

Nell'ambito e sulla base di questa ricerca, la funzione-obiettivo coinvolge i docenti tutti nella problematica dei materiali didattici e ne coordina l'impegno di produzione e di utilizzazione, funzionale alla qualità ed alla produttività dell'azione educativa e didattica.

Se la scuola ha la fortuna di poter fare affidamento su una funzione-obiettivo motivata e competente anche in questo campo, la qualità dell'organizzazione educativa e didattica ne risulta grandemente accresciuta.

Questa competenza si correla strettamente a quella di cui al punto D).

D) COORDINAMENTO DELL'UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE E DELLE BIBLIOTECHE

Ecco chiaramente indicato il compito delle funzioni-obiettivo, in generale, e non solo per questo ambito specifico.

Sono i singoli docenti ad utilizzare le nuove tecnologie e la biblioteca, ma questa utilizzazione viene promossa, sostenuta, coordinata dalla funzione-obiettivo.

Tecnologie educative

Innanzitutto, la funzione-obiettivo deve svolgere un'azione di promozione dell'uso delle tecnologie educative, siano esse quelle tradizionali dei materiali didattici comuni e strutturati, che conservano una loro fondamentale importanza, soprattutto nella scuola dell'infanzia e nella scuola di base, siano essi le tecnologie multimediali, di cui non basta assicurare la presenza nelle scuole e la conoscenza delle loro modalità di funzionamento, ma occorre soprattutto comprendere la valenza didattica, utilizzandole nell'attività educativa e didattica in modo appropriato.

Al riguardo, infatti, esistono due rischi.

Il primo e più incombente rischio è che le tecnologie multimediali, passato l'iniziale entusiasmo, diventino, come già avvenuto negli anni '60 per gli audiovisivi, degli acchiappapolvere (Quanti PC già nei depositi delle scuole!).

Il secondo rischio, ancora più incombente e più pernicioso, è che le tecnologie multimediali vengano utilizzate in modo improprio, come sta largamente avvenendo, con il duplice danno della loro mancata e corretta utilizzazione didattica e del dispendio di risorse materiali e professionali. Si pensi, al riguardo, alla moda imperante della produzione dei *Cd-Rom*, che è diventata lo *status symbol* delle scuole, pagato a caro prezzo, però, perché molto spesso il coinvolgimento degli alunni è solo parziale e limitato ed il lavoro viene effettuato soprattutto dai docenti, i quali trascurano così i loro effettivi impegni educativi e didattici e sprecano risorse finanziarie e professionali che potrebbero essere impegnate in più proficue attività.

Spetta, perciò, alla funzione-obiettivo promuovere innanzitutto iniziative volte a chiarire, ricercare, precisare le adeguate utilizzazione delle tecnologie multimediali. Al riguardo, è appena il caso di evidenziare che le tecnologie multimediali dovrebbero essere utilizzate, più che dai docenti per fare lezioni multimediali, dagli alunni in attività di sperimentazione, riscoperta, ricostruzione dei saperi (*problem solving*).

Poi, la funzione-obiettivo dovrà promuovere la necessaria formazione dei docenti ed infine dovrà motivare e sostenere i docenti nella utilizzazione delle tecnologie multimediali.

Al riguardo, è opportuno prendere atto che non è realistico pensare che tutti i docenti possano essere messi nella condizione di produrre i software didattici e che pertanto occorre che in ogni scuola siano presenti dei docenti esperti —non necessariamente la funzione-obiettivo— che debbono poter assistere i docenti delle singole discipline, ai quali vanno presentati i software più adeguati, in modo che essi, con un minimo di competenza, li possano utilizzare nella loro azione educativa e didattica o meglio li possano fare utilizzare dai singoli alunni nei loro processi apprenditivi e formativi.

In tale prospettiva, il coordinamento va inteso più come azione volta a promuovere la formazione dei docenti per l'impiego didattico delle tecnologie multimediali che come azione volta a disciplinarne l'utilizzo.

Evidentemente, esiste anche questa esigenza, soprattutto se nella scuola, come è auspicabile, vengono costituiti appositi laboratori polifunzionali.

Biblioteche scolastiche

Si ritiene che la funzione-obiettivo debba prendersi cura sia della Biblioteca magistrale che della Biblioteche degli alunni, anche se questa distinzione è destinata a venire sempre più scemando, atteso che gli strumenti bibliografici disponibili possono esseri utilizzati sia dai docenti che dagli alunni.

È pertanto opportuno costituire una sola biblioteca, prevedendo in essa diverse sezioni, tra cui quella riservata ai docenti.

Per quanto attiene alla *biblioteca magistrale*, è opportuno tenere presente che la scuola deve configurarsi sempre più come sede dell'aggiornamento dei docenti, preferibilmente attraverso la costituzione di reti di scuole per l'aggiornamento, così come si auspica nella recente direttiva ministeriale n. 210/1999.

Pertanto, la scuola deve poter disporre di tutti gli strumenti che consentano ai docenti di realizzare il proprio aggiornamento utilizzando le risorse disponibili nella scuola.

In tale prospettiva, è certamente opportuno che nella sezione della biblioteca destinata ai docenti trovino spazio libri, saggi, riviste e materiali informatici attinenti alla didattica, alla pedagogia, alla psicologia, alla sociologia, alla filosofia dell'educazione, oltre che ai saperi disciplinari.

I docenti debbono poter trovare nella biblioteca gli strumenti per il proprio aggiornamento sia disciplinare che pedagogico-didattico.

A tal fine, particolare importanza rivestono le collane didattiche delle varie case editrici e le riviste didattiche.

Per quanto attiene alla *biblioteca degli alunni*, nel mentre si rinvia al documento ministeriale del 20 ottobre 1999, si ribadisce l'esigenza che la scuola deve poter disporre delle risorse librarie per le libere letture degli alunni e per le attività di ricerca e di studio personale e di gruppo degli alunni.

Innanzitutto, le collane per le libere lettura, in modo da favorire l'attivazione di iniziative che possano far nascere negli alunni l'amore della lettura.

Particolare importanza assumono, ai fine delle attività di ricerca degli alunni, le pubblicazioni ipermediali (Floppy disk, CD-ROM, DVD...).

E) CURA DELLA DOCUMENTAZIONE EDUCATIVA

Nella prospettiva burocratica della scuola, tutta l'organizzazione educativa e didattica era minuziosamente disciplinata, per cui il compito degli operatori scolastici era quasi esclusivamente quello di eseguire le indicazioni operative date dall'Amministrazione scolastica.

Nella scuola dell'autonomia esistono solo orientamenti di massima ed ogni comunità scolastica deve operare attraverso un autonomo impegno di studio, di ricerca, di sperimentazione dei criteri operativi ed organizzativi. È questo il significato della flessibilità organizzativa, educativa e didattica.

La vita della scuola dell'autonomia è caratterizzata dalla ricerca, dalla sperimentazione, dallo studio delle strategie operative ed organizzative più funzionali al perseguimento del successo formativo dei singoli alunni.

La ricerca e la sperimentazione comportano un impegno continuo che non riguarda solo i singoli docenti ma la comunità scolastica tutta; la ricerca e la sperimentazione vengono effettuate dalla scuola tutta.

Ora è noto che la ricerca e la sperimentazione si fondano sulla memoria, sui documenti, sui protocolli.

Ne consegue che la vita della scuola, le esperienze, le attività scolastiche vanno documentate, in quanto rappresentano la memoria, i protocolli della sperimentazione, che la comunità scolastica porta avanti nell'impegno di migliorare sempre più l'efficacia, l'efficienza, la produttività della scuola.

La normale attività educativa e didattica costituisce l'esperienza della quale si fa tesoro per andare sempre più avanti.

E pertanto l'esperienza della scuola va tesaurizzata, conservata, documentata.

Nessun docente procede da solo, comincia sempre daccapo, solo sulla base della memoria della sua esperienza personale, ma tutti insieme, soprattutto nei momenti della programmazione, i docenti cooperano, come gruppo e come gruppi, per migliorare la qualità complessiva dell'azione e dell'organizzazione educativa e didattica della scuola, non solo della classe del singolo docente.

C'è un impegno comune, perché c'è una responsabilità comune.

E pertanto la documentazione educativa costituisce un'esigenza fondamentale della scuola dell'autonomia.

La documentazione educativa comporta innanzitutto la selezione delle esperienze e dei documenti che possano meglio documentarle.

Non tutte le esperienze vanno documentate e non tutti i documenti vanno conservati. Occorre selezionare le esperienze ed i documenti che si ritengono significativi.

La selezione delle esperienze e dei documenti costituisce il primo momento della documentazione educativa.

Poi occorre provvedere alla archiviazione, nelle modalità più adeguate, che evidentemente oggi sono quelle digitali.

I documenti vanno conservati per essere utilizzati e pertanto debbono risultare estremamente accessibili, come si verifica nella forma digitale.

La documentazione va utilizzata per la riflessione.

Ad esempio, la programmazione muove sempre dalla memoria: si programma muovendo dalle precedenti programmazioni, proprie ed altrui.

Ma la documentazione deve consentire anche il confronto e quindi comporta anche lo scambio, nell'ambito delle singole scuole e tra le diverse scuole, in una rete che si dovrebbe allargare sempre più.

In tale prospettiva, il compito della funzione-obiettivo è quello di assicurare la selezione, l'archiviazione e l'utilizzazione della documentazione educativa.

Anche in questo campo, però, la funzione-obiettivo non opera da sola, ma in piena collaborazione con i colleghi tutti e con altri operatori scolastici.

Come si è già detto per le altre tematiche, la "*cura della documentazione educativa*" sta a significare che la funzione-obiettivo promuove e coordina la documentazione educativa.

La funzione-obiettivo è responsabile della documentazione educativa e pertanto deve:

- a) sensibilizzare gli operatori scolastici tutti in ordine all'importanza, al significato ed all'impiego della documentazione educativa;
- b) promuovere la selezione della documentazione educativa, che ogni operatore scolastico deve effettuare singolarmente o in gruppo;

- c) promuovere, coordinare e curare l'archiviazione della documentazione educativa, anche avvalendosi della collaborazione di altri operatori scolastici;
- d) promuovere e coordinare l'utilizzazione della documentazione educativa da parte degli operatori scolastici tutti.

È quest'ultimo, forse, l'impegno più significativo della funzione-obiettivo, perché ciò che occorre assolutamente evitare è che la documentazione educativa resti fine a se stessa o a futura memoria.

La documentazione educativa deve costituire uno degli strumenti essenziali dei quali la comunità scolastica si avvale per migliorare sempre più la qualità della sua azione educativa e didattica, facendo tesoro delle proprie e delle altrui esperienze.

Pertanto, mentre documenta le proprie esperienze, la comunità scolastica si collega alle altre comunità scolastiche e ne utilizza le documentazioni educative, comprese quelle conservate nei saggi, nei libri, nelle pubblicazioni, i quali costituiscono anche essi la documentazione educativa, frutto delle esperienze e delle riflessioni sulle esperienze.

In tal senso, la documentazione educativa si collega all'utilizzazione della Biblioteca magistrale.

AREA 3) INTERVENTI E SERVIZI PER STUDENTI

La scuola dell'autonomia si colloca in una prospettiva di sistema formativo integrato.

Il Piano dell'offerta formativa comprende la programmazione curricolare ed extracurricolare, educativa ed organizzativa.

Occorre pertanto superare la logica tradizionale delle attività curricolari che prescindevano completamente dalle attività extracurricolari e viceversa, per cui le une si svolgevano indipendentemente dalle altre, sovrapponendosi, giustapponendosi, contraddicendosi anche.

Bisogna muovere nella prospettiva della integrazione, tenendo presente l'esigenza che le varie attività educative e didattiche debbono concorrere tutte alla formazione unitaria della persona umana, nel rispetto delle identità personali, sociali, culturali e vocazionali dei singoli alunni.

In tale prospettiva, il Piano dell'offerta formativa viene elaborato integrando la progettazione curricolare con la progettazione extracurricolare.

La scuola ha il suo curriculum, con precisi obiettivi formativi intesi ad assicurare la piena formazione dell'uomo e del cittadino, nel rispetto delle identità personali, sociali, culturali e vocazionali. Il curriculum scolastico è costituito da *obiettivi formativi generali o nazionali*, obbligatori per tutti gli alunni, e da *obiettivi integrativi* che, seppure obbligatori, vengono però scelti dalle singole scuole in riferimento alle esigenze formative che esprimono i singoli alunni, le loro famiglie ed il contesto socioculturale.

A questi obiettivi formativi si possono aggiungere altri obiettivi formativi (*obiettivi aggiuntivi*), anche d'intesa con gli enti e le associazioni.

Le iniziative formative extracurricolari sono quelle volte ad ampliare e ad arricchire il curriculum e possono essere promosse dalle scuole e da altre istituzioni.

Ma, seppure svolte in orario aggiuntivo, tali attività debbono integrarsi nel Piano dell'offerta formativa, nella prospettiva della formazione unitaria della personalità.

Il coordinamento delle attività extracurricolari sta ad indicare questa esigenza e questo compito della funzione-obiettivo che peraltro si collega strettamente con quello previsto dall'art. 3, comma 4 del *Regolamento dell'autonomia scolastica*², in quanto la funzione-obiettivo coopera con il Dirigente scolastico oppure opera in sua vece.

² <<Ai fini di cui al comma 2 il dirigente scolastico attiva i necessari rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio>>.

A) COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ EXTRACURRICOLARI

Si tratta di operare una ricognizione delle iniziative educative e didattiche presenti nel territorio, relativamente ai diversi aspetti della formazione della personalità (formazione linguistica, formazione musicale, formazione motoria ecc.) e di ricercare ogni possibile raccordo, in modo da realizzare una integrazione delle iniziative e per quanto possibile un loro coordinamento.

È questo un campo di intervento estremamente interessante, anche perché costituisce di fatto una novità, stante la consolidata separatezza che finora ha contraddistinto l'attività della scuola e che non è stato possibile superare nemmeno con gli organi collegiali previsti dai decreti delegati del 1974, in particolare con il consiglio scolastico distrettuale che aveva appunto come suo compito specifico la programmazione coordinata sul territorio.

La situazione è cambiata, oggi, anche in virtù dei compiti attribuiti agli enti locali dal D.L. n. 112/1999.

B) COORDINAMENTO E GESTIONE DELLE ATTIVITÀ DI CONTINUITÀ, DI ORIENTAMENTO E TUTORAGGIO

Si è già detto che la continuità educativa nasce dall'esigenza di assicurare la unitarietà del processo di formazione della persona umana, che si attua attraverso iniziative formative contemporanee o successive (continuità educativa sincronica e diacronica delle diverse istituzioni educative).

La continuità educativa si attua soprattutto attraverso il coordinamento degli obiettivi formativi, delle metodologie educative e didattiche, dei criteri di valutazione.

L'esigenza della continuità educativa viene sempre più evidenziata, anche nella prospettiva del successo formativo che occorre assicurare a tutti gli alunni.

Purtroppo, anche se disciplinata dagli artt. 1 e 2 della L. 148/1990 e dalla C.M. 339 ed annesso D.M. del 16.11.1992, la continuità educativa non ha avuto nella scuola quella attenzione che merita.

Oggi, la prevista unificazione della scuola elementare e della scuola media costituiscono un primo passo in avanti.

Un ulteriore e forse decisivo passo in avanti sarà offerto dal *syllabus nazionale* degli obiettivi formativi che dovrebbe risolvere il problema del raccordo curricolare tra scuola dell'infanzia, scuola primaria e scuola secondaria. In attesa che il raccordo curricolare si realizzi attraverso il *syllabus*, è opportuno che le scuole intensifichino le loro iniziative per realizzare il raccordo dei loro curricula.

Tale azione comporta l'esigenza prioritaria di concordare gli *obiettivi formativi a lungo termine*, che le tre scuole debbono impegnarsi a perseguire, ciascuna per la parte di propria competenza.

Sulla base degli obiettivi formativi a lungo termine è poi possibile che le singole scuole definiscano i loro *obiettivi formativi a medio termine* e sulla base di questi i docenti precisino gli *obiettivi formativi a breve termine*.

La continuità educativa e quindi il raccordo non riguardano però solo gli obiettivi formativi ma anche e forse soprattutto i criteri metodologico-didattici. Infatti, se da una parte si lamentano le discrasie sul piano degli obiettivi formativi (e più concretamente sul piano dei contenuti disciplinari), dall'altra bisogna prendere atto delle non meno gravi discrasie che oggi si

riscontrano sul piano metodologico-didattico, nel passaggio da un ordine di scuola a quello successivo, soprattutto dalla scuola elementare alla scuola media.

Occorre perciò riprendere tutto il discorso della 339, anche alla luce della nuova normativa, focalizzando però l'attenzione sugli *obiettivi formativi* e sui criteri *metodologico-didattici*, evitando di ridurre la continuità educativa all'attivazione di iniziative educative e didattiche costituite da progetti vari, che molto spesso hanno accomunato le scuole nella dispersione di risorse materiali e professionali, ponendo l'attenzione solo sugli aspetti esteriori anziché sulla sostanza dei processi apprenditivi e formativi curricolari propri delle scuole.

Le funzioni-obiettivo delle diverse scuole possono svolgere un compito di approfondimento delle problematiche in vista della promozione di tutte le iniziative che possono portare sin da oggi le scuole a un effettivo raccordo degli obiettivi formativi, anche attraverso una lettura in trasparenza dei vigenti programmi, che peraltro si pongono in una linea di sostanziale continuità, perché le discrasie sono da attribuire soprattutto alla forza della tradizione che rende difficile la comprensione dello spirito innovativo dei vigenti programmi e la concreta realizzazione dell'idea della scuola per la formazione di base, che pure è sottesa agli Orientamenti educativi del 1991, ai np ed ai Programmi del 1979.

Al riguardo, come aspetto formale, ma di grande significato, è opportuno evidenziare l'esigenza che si dia effettiva attuazione alla normativa che riguarda il *fascicolo personale dell'alunno*.

Un discorso analogo riguarda l'*orientamento scolastico*, tenendo presente che esso si attua soprattutto attraverso il perseguimento degli *obiettivi integrativi*, a cominciare dalla scuola dell'infanzia.

È appena il caso di evidenziare che l'orientamento non si configura come la scoperta delle vocazioni, che dovrebbero svilupparsi spontaneamente, in assenza di una sistematica azione educativa e didattica della scuola, volta non tanto a privilegiare determinate attività, ma a favorire il manifestarsi delle propensioni dei singoli alunni per determinate attività.

E, pertanto, l'orientamento si promuove nella misura in cui si consente ai singoli alunni, sin dalla scuola dell'infanzia e per tutto il corso della scuola elementare e della scuola media (tra poco, *scuola primaria*) di poter coltivare, assieme agli obiettivi formativi standard del curriculum comune, anche gli *obiettivi formativi integrativi* che rispondano alle personali esigenze auroralmente avvertite.

In tale prospettiva, così come prevede il Regolamento dell'autonomia scolastica, la scuola dovrebbe prevedere, accanto ai percorsi formativi comuni ed ai percorsi formativi differenziati, mirati al perseguimento degli obiettivi formativi standard, anche percorsi formativi integrativi, mirati al perseguimento di un articolato ventaglio di attività integrative che non nascano come parto della testa dei docenti, ma dalla lettura delle esigenze che gli alunni dovrebbero essere chiamati ad esprimere attraverso strumenti che consentano loro di estrinsecare le loro propensioni, le loro predilezioni, i loro interessi.

E, pertanto, la funzione-obiettivo, nel coordinare le attività di continuità, deve dedicare particolare attenzione alla continuità dei percorsi formativi personalizzati dei singoli alunni, in modo che essi risultino coerenti, pur nel passaggio da un ordine di scuola ad un altro, in modo che la progressiva formazione delle identità personali, sociali, culturali e vocazionali dei singoli alunni ne risulti favorita.

C) COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI COMPENSAZIONE, INTEGRAZIONE E RECUPERO

Se, da una parte, vi deve essere coerenza nei *percorsi didattici articolati* che attengono al perseguimento degli obiettivi standard o generali, comuni a tutti gli alunni, perché comunque va

assicurata la continuità educativa del processo formativo, ancora più rilevante significato assume l'esigenza della continuità educativa nei *percorsi didattici differenziati* e nei *percorsi didattici integrativi*.

Come si è già detto in 3A e 3B, esiste l'esigenza della continuità educativa delle attività volte sia alla formazione umana in generale, sia alla formazione delle identità personali, sociali, culturali e vocazionali.

Ma ancora più rilevante significato assumono le *attività compensative e di recupero*, rivolte rispettivamente agli alunni portatori di handicap e di svantaggio socioculturale. E pertanto la funzione-obiettivo deve prestare particolare attenzione alle *attività compensative e di recupero* svolte sia dalle diverse istituzioni educative, anche nella successione degli anni, sia nell'ambito della stessa scuola, dai diversi docenti ed operatori scolastici.

Occorre comunque assicurare sempre che i *Piani educativi individualizzati* dei singoli alunni risultino unitari, coerenti, nella successione degli interventi educativi che si svolgono nella stessa annualità scolastica o nella loro successione.

Al riguardo, occorre una preliminare precisazione, al fine di evitare che si continui ad operare in una logica di separazione e discriminazione, e non invece di integrazione.

La logica della scuola dell'autonomia è quella della personalizzazione educativa che attiene alla personalizzazione sia degli obiettivi formativi sia dei percorsi formativi

In una scuola a misura dei singoli alunni, portatori di handicap o di svantaggio, dotati e iperdotati che essi siano, tutti hanno diritto a *percorsi formativi personalizzati* negli obiettivi formativi e nei percorsi didattici

La flessibilità dell'autonomia consente una tale organizzazione e pertanto, sulla base dei modelli organizzativi che sono stati sperimentati negli ultimi decenni, potrà essere prevista un'organizzazione educativa e didattica che sia fondata su *percorsi didattici articolati*, *percorsi didattici integrativi* e *percorsi didattici differenziati*.

I **percorsi formativi articolati**, che rappresentano la parte più consistente dell'attività educativa e didattica, sono mirati al perseguimento degli obiettivi formativi comuni a tutti gli alunni, seppure a diversi livelli di conseguimento e attraverso strategie educative e didattiche quanto più possibile individualizzate anche mediante il ricorso al lavoro di gruppo nell'ambito delle singole classi.

Invece, i **percorsi formativi differenziati**, peraltro già sperimentati, non solo per gli alunni portatori di handicap come attività di sostegno, per gli alunni svantaggiati come attività compensative e per gli altri alunni come attività di arricchimento (e di ampliamento), oltre che per le attività di consolidamento, dovrebbero prevedere appunto tali diversificate attività di sostegno, compensative e di arricchimento. L'innovazione dovrebbe consistere nel fatto che tutti gli alunni della classe vengono contemporaneamente impegnati nelle tre attività, a seconda delle loro esigenze: gli alunni portatori di handicap nelle attività di sostegno, gli alunni svantaggiati nelle attività compensative e gli altri alunni nelle attività di arricchimento.

Peraltro, è possibile che tali attività si svolgano anche e auspicabilmente a classi aperte.

Nei **percorsi formativi differenziati** tutti gli alunni sono ancora impegnati nel perseguimento degli obiettivi formativi comuni, ma a più diversificati livelli di conseguimento e attraverso strategie educative e didattiche più o meno differenziate.

I **percorsi didattici integrativi**, invece, che pure sono stati largamente sperimentati, ma senza adeguata chiarezza in ordine alle loro finalità, ai loro destinatari e alle loro modalità organizzative, dovrebbero riferirsi al perseguimento di obiettivi formativi che rispondano alle esigenze formative dei singoli alunni, <<concretamente rilevate>>.

Muovendo da una ricognizione puntuale, analitica, attenta delle propensioni, delle predilezioni, degli interessi dei singoli alunni, si dovrebbero programmare percorsi didattici integrativi a classi aperte, anche verticali, in modo che ciascun alunno possa sviluppare le capacità che costituiscono il fondamento del suo orientamento.

Il coordinamento riguarda la complessiva organizzazione di tali percorsi formativi nell'ambito della scuola tutta, sostenendo i docenti delle singole classi nella individuazione delle esigenze formative dei singoli alunni e nella costruzione dei Piani formativi personalizzati, soprattutto dei *percorsi didattici integrativi* e dei *percorsi didattici differenziati* (di sostegno, compensativi, di recupero)

AREA 4) REALIZZAZIONE DI PROGETTI FORMATIVI D'INTESA CON ENTI ED ISTITUZIONI ESTERNE ALLA SCUOLA

A) COORDINAMENTO DEI RAPPORTI CON ENTI PUBBLICI E AZIENDE ANCHE PER LA REALIZZAZIONE DI STAGE FORMATIVI

B) COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI SCUOLA-LAVORO E DI STAGE FORMATIVI

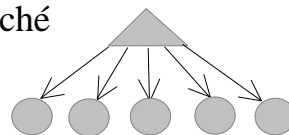
C) COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ CON LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

Si tratta di competenze che si correlano a quelle dell'AREA 3, anche se particolarmente rivolte al mondo esterno alla scuola. Esse assumono particolare rilevanza nella scuola secondaria.

LE FUNZIONI-OBIETTIVO: LA LORO FORMAZIONE, IL LORO AGGIORNAMENTO E LE RETI DELLE SCUOLE A LIVELLO INTERDISTRETTUALE E PROVINCIALE

La scuola dell'autonomia e la rete

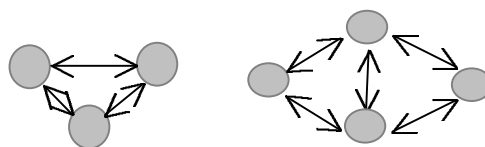
La scuola burocratica era isolata, era la scuola dell'isolamento, perché non aveva bisogno di scambi, di confronti, di arricchirsi, in quanto tutto le proveniva dall'alto, il collegamento era con il vertice:



Venuto sostanzialmente meno il vertice burocratico, la scuola

dell'autonomia non può rimanere chiusa nel proprio isolamento e quindi ha bisogno di stabilire relazioni orizzontali, costituendo reti di scuole. La scuola

dell'autonomia non è la scuola delle monadi, ma è costituita da scuole che dialogano, che si confrontano, che collaborano, che cooperano, anche attraverso lo scambio delle informazioni, delle risorse materiali e personali:



E, pertanto, è opportuno che le funzioni-obiettivo operino in stretto collegamento tra di loro, promuovendo così gli scambi, il dialogo, le interazioni tra le scuole, siano esse quelle di uno o più distretti, siano esse quelle sparse sul territorio provinciale, regionale o nazionale.

Ciò che importa sottolineare è l'esigenza che le scuole dialoghino tra di loro e che pertanto le funzioni-obiettivo promuovano questo dialogo, anche se ciascuna nell'ambito delle rispettive competenze, ma sempre coordinandosi con le altre funzioni-obiettivo.

La rete tra le scuole non è una rete astratta, che prescinda da precisi impegni operativi, ma una rete delle reti che di volta in volta affrontano specifiche problematiche dell'organizzazione educativa e didattica delle scuole.

Forse è difficile oggi intravedere l'apporto che può essere dato all'affermazione del ruolo delle funzioni-obiettivo nella vita delle scuole dal loro collegamento in rete.

Al riguardo, si pensi soltanto che il collegamento in rete consente alle scuole ed alle funzioni-obiettivo in particolare di uscire dal loro isolamento e di arricchirsi attraverso il confronto e lo scambio delle esperienze.

Buon lavoro!

(Da **SPAZIO DIDATTICA, N. 5**)