

Scuola e territorio

Giuseppina Manildo

Indice

1. Introduzione: Scuola e policentrismo educativo

2. Integrare l'offerta formativa con le risorse e i bisogni del territorio

2.1. Le sinergie interne alla comunità scolastica

2.2. Le relazioni tra Piano dell'Offerta formativa e territorio

2.3. Modello didattico-organizzativo della scuola e territorio

2.4. L'apporto delle comunità locali alla realizzazione del Piano dell'Offerta formativa

3. Il territorio e le sue istituzioni

3.1. Le competenze legislative

3.2. Le competenze amministrative

3.2.1. Regioni e Province Autonome

3.2.2. Comuni e Province

3.3. I collegamenti tra A.S.L. e scuole

4. Costruire partenariati per lo sviluppo dell'offerta formativa

4.1. Strumenti per la concertazione interistituzionale

4.2. La composizione del partenariato educativo

5. Partecipare a partenariati locali

5.1. Strumenti per la concertazione interistituzionale

5.2. Modalità e forme di partenariato

Bibliografia

Sitografia

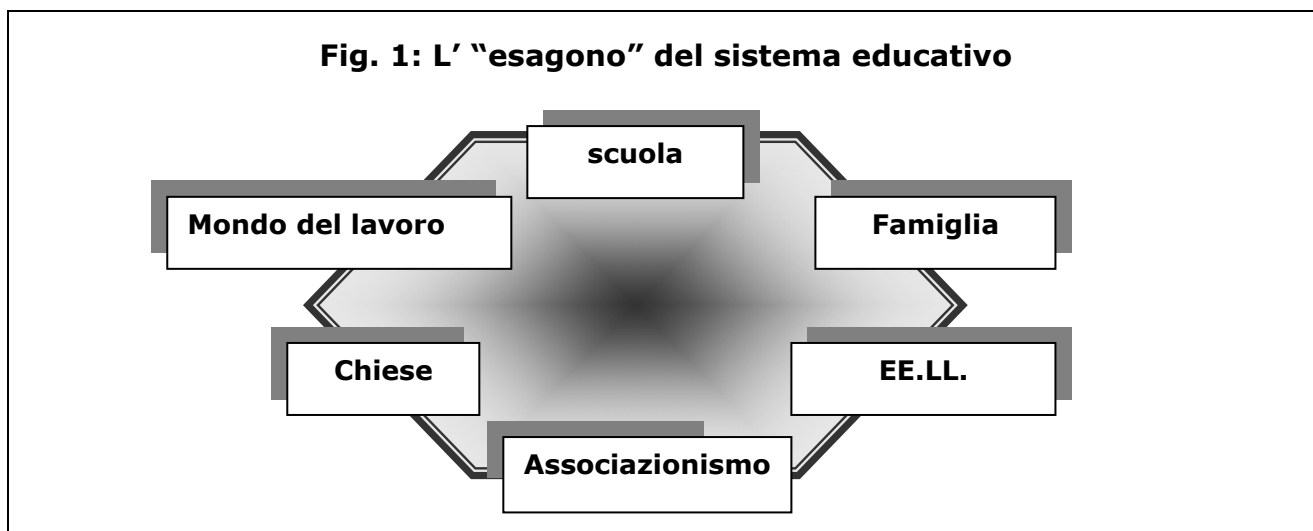
1. Introduzione: Scuola e policentrismo educativo

Il processo di innovazione della scuola indotto dall'introduzione dell'**autonomia**¹ e dall'applicazione della **riforma**² segna il passaggio da un sistema policentrico e quindi polverizzato, alla realizzazione di una rete sistemica in cui gli attori, che concorrono in diversa misura alla realizzazione del processo educativo, operano in un'ottica sinergica e lasciano spazio a margini di flessibilità e di adattabilità, mettendo

¹ Legge 15 marzo 1997, n. 59, 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.

² ***Legge 28 marzo 2003, n.53; D.Lgs. 29 febbraio 2004, n. 59*** (<http://www.istruzione.it/riforma>) concernente la Definizione delle norme generali relative alla scuola dell'infanzia e del primo ciclo dell'istruzione e relativa circolare applicativa n. 29 del 5 marzo 2004.

in campo dinamiche di interazione delle responsabilità di tutte le componenti del processo educativo e formativo (quelle che sono state definite **“l’esagono del sistema educativo”**: la scuola, la famiglia, gli enti locali, l’associazionismo, il mondo del lavoro, le chiese)³ (Fig. 1).



In questo scenario l’integrazione costituisce una messa in comune di più esperienze, ruoli, compiti e diventa uno strumento di connessione tra strategie generali e singolo intervento.

Se la centralità della persona che apprende (in tutte le età della vita e in particolare nell’infanzia) sostituisce la centralità della struttura che elargisce il servizio, si rendono necessarie:

- profonde modificazioni nella progettazione, gestione e valutazione dei processi di educazione e formazione⁴;
- integrazione in termini di **interattività di funzioni e ambiti di intervento** (accoglienza, istruzione, orientamento, sostegno alla persona);
- **governo unitario del sistema** (dimensione olistica dell’intervento educativo) con *margini di sovrapposizione o ridondanza tra le strutture* nella necessità di rispondere, da un lato, a istanze di specializzazione (qualità) e, dall’altro, di operare in ambiti collaterali (per esempio quello dell’orientamento), garantendo varietà di scelta e ampia copertura del servizio ma anche evitando dispersione di risorse ed eccessiva conflittualità fra i diversi soggetti attuatori degli interventi;
- innalzamento di **qualità di servizi e strutture**, definita anche attraverso procedure di certificazione o accreditamento;
- **flessibilità** come conseguenza dell’atto di privilegiare il risultato rispetto alle procedure.

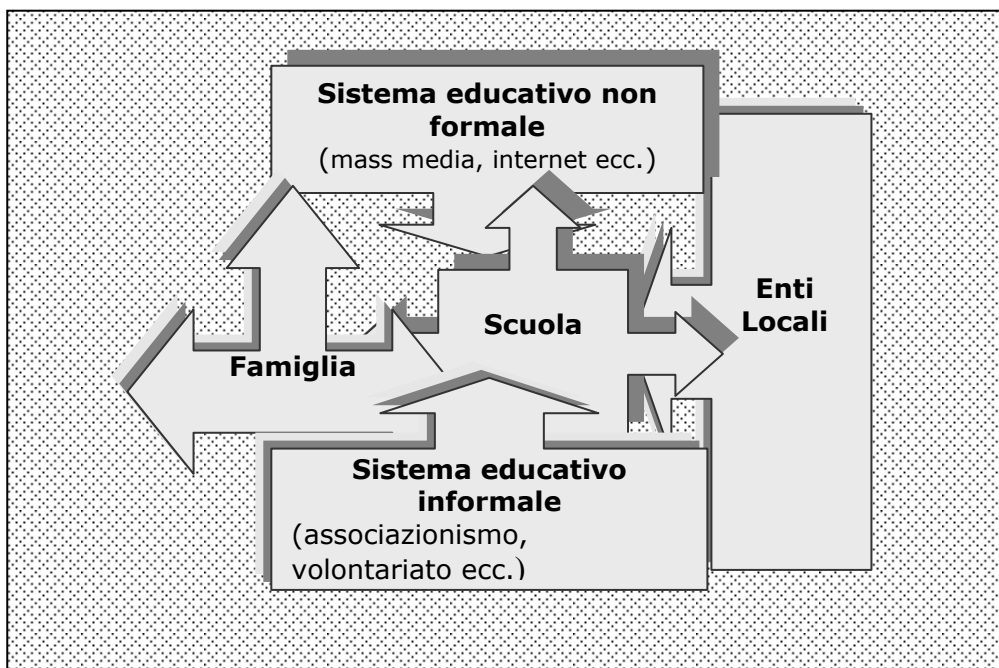
Si tratta, quindi, di dar vita a processi educativi dotati di *modificabilità* degli standard di erogazione delle prestazioni soprattutto in termini di organizzazione didattica (programmazione delle risorse professionali, orarie e strumentali) e del tempo scuola (calendario annuale, periodi didattico-educativi, orario settimanale, orario giornaliero, unità di lezione) in funzione dei *piani di studio personalizzati*.

³ Frabboni F. Sistema formativo integrato. In Ruggiu L. (a cura di). *Dizionario critico dell’autonomia scolastica*. Carocci, Roma 2000. pp. 240-243.

⁴ Vd. Materiali di Studio *Progettare l’offerta formativa sul territorio*.

Viene ridefinito così il ruolo della scuola nella rete sistemica degli attori del processo educativo (Fig.2).

Fig. 2: La rete sistemica degli attori del processo educativo

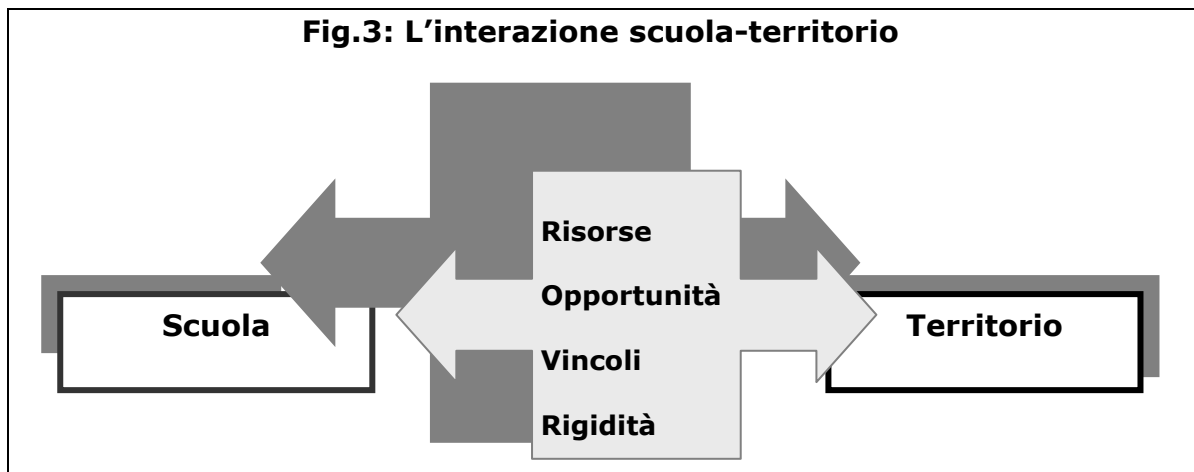


2. Integrare l'offerta formativa con le risorse e i bisogni del territorio

Tra i principi che hanno orientato le scelte di sistema in materia organizzativa della riforma della scuola vi è quello della **gestione integrata a livello territoriale** al fine di una valorizzazione sinergica delle risorse di cui il territorio stesso è portatore e di cui le istituzioni scolastiche costituiscono una componente.

Per integrare la gestione della propria offerta formativa con il territorio - inteso tanto in termini di **risorse** (sostegni finanziari, servizi, strutture, professionalità ecc.) e **opportunità** (accordi, patti territoriali ecc.) che esso offre alla scuola, quanto in termini di **vincoli** (conflittualità, problemi sociali ecc.) e di **rigidità** (lentezze burocratiche, ecc.) che da esso provengono - la scuola deve innanzitutto attuare un primo livello di integrazione al proprio interno (Fig. 3).

Fig.3: L'interazione scuola-territorio



Non si tratta di uno sforzo banale sia per la difficoltà di realizzare un lavoro di team, che richiede un consistente impegno professionale e notevoli sforzi organizzativi, sia per la complessità dell'assetto delle singole istituzioni scolastiche, per la varietà delle caratteristiche territoriali in cui spesso sono collocati i singoli plessi, per le dimensioni numeriche e la composizione dei collegi docenti ecc.

2.1. Le sinergie interne alla comunità scolastica

L'elemento aggregante delle singole componenti della comunità scolastica è l'obiettivo comune del successo formativo, inteso come risultato delle azioni volte a favorire i processi di apprendimento degli allievi. Al raggiungimento di questo risultato partecipa attivamente tutta la comunità scolastica.

■ In particolare, il **dirigente scolastico**⁵, che, tra l'altro:

- è garante della gestione unitaria dell'istituzione e ne è legale rappresentante;
- è titolare delle relazioni sindacali;
- è garante del sistema di regole e dei processi negoziali interni alla scuola e tra quest'ultima e l'esterno;
- è responsabile del raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel piano dell'offerta formativa;
- ha la possibilità di promuovere tutti gli interventi per assicurare la qualità dei processi formativi e la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio.

Egli, pertanto, assume un ruolo centrale nella rete di rapporti che si stabiliscono dentro e fuori la scuola.

■ Agli **insegnanti** spetta, tra l'altro, il compito di:

- definire le procedure più idonee per la realizzazione degli obiettivi generali e specifici dell'azione didattica;
- finalizzare a tali obiettivi la gestione del tempo, gli adattamenti del calendario scolastico e l'articolazione dei gruppi di studenti;
- progettare la ricerca e la sperimentazione;
- partecipare ad accordi di rete e realizzare eventuali scambi con i colleghi di altre scuole.

Per quanto concerne la rilevazione diretta delle istanze del territorio, particolarmente significativo in questo contesto risulta il ruolo del **docente-tutor**, cui il D.Lgs. n. 59/2004 affida la funzione di mantenimento di "un costante rapporto con le famiglie e con il territorio".

La sintesi del lavoro di progettazione educativa e degli aspetti organizzativi che ad essa fanno capo è attuata dal **Collegio dei Docenti**, anche articolato per gruppi di progetto o per dipartimenti tematici o per gruppi di lavoro per la realizzazione di **unità di apprendimento** - in alternativa ai consueti dipartimenti disciplinari - in quanto il Regolamento dell'Autonomia⁶ lascia agli stessi docenti il compito di definire le forme e i criteri più funzionali per organizzarsi, tenuto conto delle modalità e degli obiettivi della progettazione o delle consuetudini in atto nella scuola, fermo restando che l'organizzazione deve essere funzionale all'articolazione del Piano dell'offerta formativa.

■ Il **personale ausiliario, tecnico e amministrativo** partecipa:

- alla definizione delle risorse umane necessarie per lo svolgimento delle attività progettate;

⁵ Cfr. D.Lgs. n. 165 del 2001.

⁶ Cfr. DPR. n. 275 del 1999.

- alla fase di collegamento tra progetti e programma annuale, tra POF e programma finanziario annuale, tra spese impegnate e spese effettuate nella valutazione degli esiti.

A questo scopo il personale ATA può trovare nuove forme di organizzazione interna e di espressione della propria volontà in una positiva interazione con le altre componenti per la realizzazione dei vari progetti.

■ Un ruolo centrale di raccordo tra realtà "interna" alla scuola e territorio è rappresentato dai **genitori** – i cui rappresentanti concorrono all'adozione del Pof all'interno del **Consiglio di Circolo o di Istituto** - e dagli **alunni** (in relazione all'età), la cui partecipazione diretta o indiretta alle scelte didattico-organizzative condiziona il "clima" e l'armonia di ogni istituzione scolastica ed è particolarmente importante in un momento di transizione, in cui la motivazione all'impegno, il senso di responsabilità nell'assunzione e nella condivisione delle decisioni, il senso di appartenenza alla comunità di apprendimento giocano un ruolo molto importante.

Proprio per questo assumono particolare significato l'insieme delle azioni di comunicazione e diffusione sul territorio delle scelte organizzative esplicitate nel Pof: il piano di comunicazione deve essere chiaro, fornendo agli utenti le possibilità di personalizzazione delle scelte, motivando il significato e gli obiettivi didattico-educativi dei percorsi offerti, mettendo in risalto le loro ricadute positive rispetto ai bisogni del territorio.

2.2. Le relazioni tra Piano dell'Offerta formativa e territorio

In base al Regolamento dell'Autonomia, il **quadro di riferimento istituzionale** per le scelte didattico-organizzative della scuola è rappresentato, oltre che dagli *indirizzi generali* che orientano le attività della scuola e dalle *scelte generali di gestione e amministrazione stabilite dal consiglio di circolo o di istituto*, anche dalla **programmazione territoriale dell'offerta formativa** realizzata dagli enti locali competenti.

Oltre che i diversi *orientamenti dei docenti*, il **quadro delle relazioni** comprende:

- le proposte e i pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni anche di fatto dei genitori;
- **il contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale**. A questo proposito è compito del dirigente scolastico attivare i necessari rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche che operano sul territorio.

2.3. Modello didattico-organizzativo della scuola e territorio

Pertanto, nell'effettuare la scelta del proprio modello didattico-organizzativo, la scuola integrerà la sua opzione didattico-educativa con istanze e bisogni rilevati sul territorio. In sede di progettazione, per supportare la propria azione riflessiva, i team di lavoro potranno utilizzare materiali strutturati come le matrici ***costi-benefici*** (costi.benefici.doc), i fogli di ***swot analysis*** (swot.doc), ***la tecnica PCM*** (PCM.doc) o semplici elenchi di punti di forza e punti di debolezza.

L'attivazione di questo processo potrà portare al verificarsi di casi simili a quelli di seguito esemplificati sinteticamente:

■ In un contesto ambientale che esprime scarso disagio socio-economico, fornisce forti stimoli culturali e dove è garantita buona disponibilità di tempo e di cura delle famiglie nei confronti dei figli, la scuola potrà optare per **il modello dei tempi aggiuntivi a scelta libera**, in cui proporrà alle famiglie una gamma più o meno ampia di insegnamenti e attività da attivare, indicando per ciascuno la quantificazione oraria e la temporalizzazione. Famiglie e alunni sceglieranno qualità e quantità del tempo scuola F/O e comporranno un percorso personalizzato.

L'opzione della scuola, in questo caso, deriverà dalla volontà di garantire un ampio diritto di scelta e alti livelli di personalizzazione dei percorsi, in relazione alle propensioni individuali degli alunni, ai bisogni educativi già coperti nell'extrascuola, ai desideri delle famiglie.

La scuola dovrà peraltro porre attenzione a:

- pianificare il modello, tenendo conto delle difficoltà organizzative nella gestione dell'organico e dell'orario, del reperimento delle risorse professionali, della necessità di valorizzare quelle esistenti all'interno della scuola in termini organizzativi;
- integrare le attività F/O con la quota obbligatoria, in modo da creare un insieme di unità di apprendimento ben strutturato e un'offerta formativa unitaria nella sua flessibilità e varietà;
- valorizzare le attività F/O evitando la sensazione che si tratti di una quota meno importante;
- gestire l'organico, attribuendo le attività F/O nel loro insieme o in buona parte ai docenti delle equipe pedagogiche in modo che alunni, famiglie e gli stessi insegnanti ne colgano e ne riconoscano la valenza educativa.

Al fine di favorire una maggior integrazione con il territorio potranno essere realizzate ***mappe dei servizi educativi/culturali/ricreativi/sportivi esterni*** (Mappa.doc) offerti da altre scuole, istituzioni pubbliche, associazioni private ecc., in modo da valutare la possibilità di stipulare accordi e convenzioni di collaborazione al fine dell'ottimizzazione del servizio, per evitare sprechi di tempo e risorse, per ridurre sovrapposizioni nell'organizzazione del tempo scolastico ed extrascolastico dei bambini e delle loro famiglie, per favorire la gestione dell'organico e realizzare un processo di valorizzazione le risorse interne.

■ In un contesto territoriale caratterizzato da forte criticità, che presenta un tessuto sociale degradato, difficoltà da parte delle famiglie di conciliare i compiti parentali con altri impegni di vita e di lavoro, scarsa possibilità/propensione dei genitori a prendersi cura dell'educazione dei figli, la scuola potrà optare per il **modello strutturato**, che ottempera al diritto di scelta, presentando tempi scuola strutturati, comprendenti tanto la quota obbligatoria quanto quella facoltativa (senza opzione sulla quantità/qualità delle attività F/O).

In questo caso la scelta della scuola potrà essere indotta dall'esigenza di ridurre lo sforzo in termini di organizzazione del servizio, potenziando l'impegno didattico-educativo in termini di progettazione delle unità di apprendimento, realizzazione dei piani di studio personalizzati, sviluppo delle attività di laboratorio, organizzazione di LARSA, ecc.

La scuola potrà inoltre considerare il vantaggio della comunicazione chiara e immediata di questo modello, che è di più facile comprensione ai non addetti ai lavori e consente quindi una scelta più facile.

Nella progettazione del modello la scuola potrà altresì prevedere la possibilità di **innalzamento della quota oraria oltre il limite massimo**, facendo ricorso a risorse proprie o a risorse aggiuntive del fondo di riequilibrio eventualmente elargite dallo Stato e/o dagli enti territoriali. La realizzazione di queste attività potrà anche avvenire mediante stipula di accordi e convenzioni con altre scuole o con istituzioni pubbliche o private oppure con altri attori del territorio.

■ In un contesto territoriale caratterizzato da disomogeneità del tessuto socio-economico e delle caratteristiche di vita e lavoro delle famiglie, con diversi carichi di impegni extrafamiliari dei genitori e disparità nei livelli di cura, di stimoli educativi e culturali, di attività extrascolastiche fruite dai bambini, la scuola potrà optare per il **modello a scelta mista**, che compone quello a scelta strutturata con quello a scelta

libera. Esso consente di favorire l'opzione di percorsi personalizzati rispettando il più possibile la disparità di bisogni formativi e le istanze organizzative espresse dal territorio; nel contempo evita la frammentazione dei percorsi, riportandoli all'unitarietà di un unico modello didattico-educativo di scuola.

In questo caso si potrà offrire alle famiglie e agli alunni la possibilità di scegliere fra il modello strutturato e quello scelta libera, proponendo una gamma differenziata di opzioni (in relazione con i vincoli e le risorse di cui la scuola dispone). Per esempio si potrà offrire la scelta fra un modello strutturato e uno libero; offrire modelli strutturati con tempi diversi, da integrare con un ventaglio di attività opzionali ecc.

Anche in questo caso la scuola rifletterà sui punti di forza e sulle criticità del modello, valutando soprattutto:

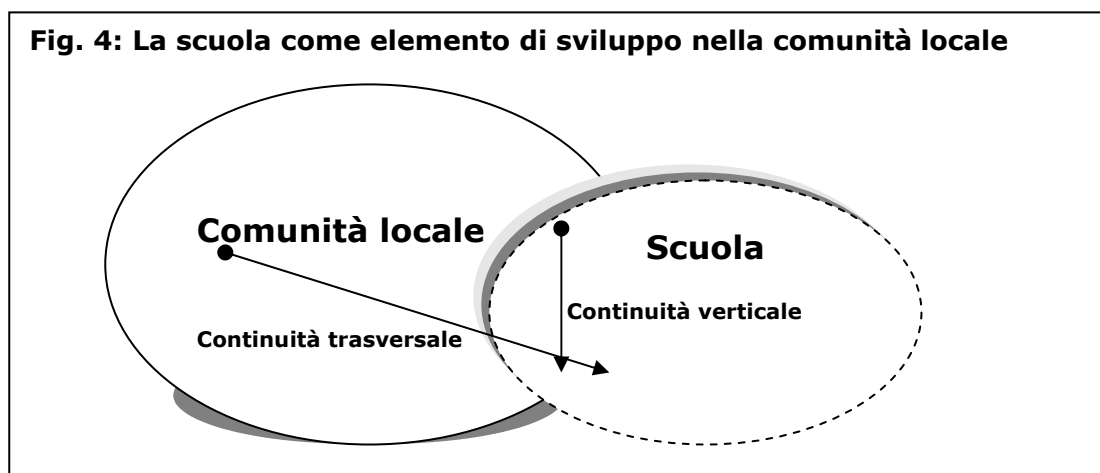
- la sostenibilità dell'impianto organizzativo in termini di coerenza interna, articolazione degli orari, gestione dell'organico;
- la chiarezza e la coerenza del piano di comunicazione nei confronti dell'esterno e soprattutto delle famiglie;
- la tenuta dell'unitarietà del progetto educativo complessivo.

2.4. L'apporto delle comunità locali alla realizzazione del Piano dell'Offerta formativa

Se è vero che nella realizzazione del Pof la scuola opera una mediazione a livello istituzionale fra esigenze didattiche e organizzative, tenendo conto della propria identità culturale e dei bisogni delle famiglie e del territorio, è altrettanto vero che le comunità locali debbono offrire alle scuole il loro apporto concreto per l'utilizzazione delle risorse territoriali.

L'obiettivo, infatti, è quello di realizzare un sistema flessibile, costituito da "vasi comunicanti", rappresentati dai diversi attori che operano nel/con il sistema educativo a diversi livelli istituzionali o non istituzionali.

Si tratta di costruire un sistema reticolare in cui l'integrazione "longitudinale" nella scuola e tra scuole (per esempio realizzata mediante accordi di rete) si coniughi con l'integrazione "trasversale" con il territorio non solo per ottimizzare i servizi all'interno del sistema di istruzione-formazione ma anche per creare la continuità di un sistema di apprendimento lungo tutta la vita al cui centro sta la persona nella sua unitarietà (Fig.4).

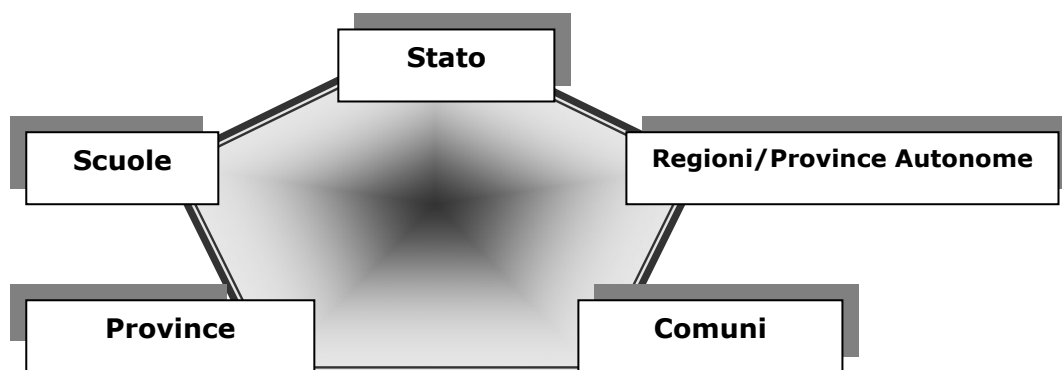


3. Il territorio e le sue istituzioni

Per operare una gestione integrata a livello territoriale la scuola deve tenere conto di funzioni, ruoli e compiti delle singole istituzioni sul territorio.

Le principali fonti normative per un inquadramento di sintesi delle competenze in materia scolastica sono costituite dalla L. 59/1997 e relativo decreto attuativo (il D.P.R. 275/1999), dal D.Lgs. n 112/1998 e dalla L. cost. 18-10-2001 n. 3. L'analisi del dettato di queste fonti evidenzia che gli attori istituzionali nel sistema scolastico sono: Stato, Regioni e Province autonome, Comuni e Province, scuole autonome (Fig. 5).

Fig. 5: Il "pentagono" delle competenze istituzionali nel sistema scolastico



3.1. Le competenze legislative

Ai sensi dell'art. 117 della L. cost. 18.10.2001, n. 3:

- spetta allo **Stato** la potestà di legislazione esclusiva sulle **norme generali sull'istruzione**
- **l'istruzione** è materia di **legislazione concorrente dello Stato e delle Regioni**, salva l'autonomia delle istituzioni scolastiche e con esclusione della istruzione e della formazione professionale.

3.2. Le competenze amministrative

Il D.Lgs. n 112/1998, *Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali*, agli articoli 138 e 139, definisce puntualmente compiti e funzioni trasferiti e/o delegati dallo Stato a Regioni e ***Enti locali*** (http://www.cisem.it/csm/doc/articolo8_9_2002.pdf%201.pdf).

3.2.1. Regioni e Province Autonome

Il D.Lgs. n 112/1998 delega alle **Regioni**, che, come s'è detto, hanno anche potestà legislativa, **funzioni amministrative** su:

1. programmazione **dell'offerta formativa integrata tra istruzione e formazione professionale**;
2. programmazione, sul piano regionale, nei limiti della disponibilità di risorse umane e finanziarie, della **rete scolastica sulla base dei piani provinciali**, assicurando il coordinamento con la programmazione di cui al punto precedente;
3. la suddivisione, sulla base anche delle proposte degli enti locali interessati, del territorio regionale in **ambiti funzionali al miglioramento dell'offerta formativa**;
4. la determinazione del **calendario scolastico**;
5. i **contributi alle scuole non statali**;

6. le iniziative e le attività di promozione relative all'ambito delle funzioni conferite. Spettano inoltre alle Regioni:

- l'istruzione artigiana e professionale (formazione professionale);
- **l'assistenza scolastica**, in termini di funzioni riguardanti "le strutture, i servizi e le attività destinate a facilitare [...] l'assolvimento dell'obbligo scolastico nonché, per gli studenti capaci e meritevoli ancorché privi di mezzi, la prosecuzione degli studi" (art. 42 D.P.R. 616/1977 e art. 327 D.Lgs. n 112/1998). Rientrano sotto questa voce gli interventi di assistenza psico-medica, l'assistenza ai minorati psico-fisici, l'erogazione gratuita dei libri di testo agli alunni delle scuole elementari. Nei fatti, in base al D.Lgs. 267/2000 e al D.P.R. 616/1977, **l'assistenza scolastica** viene delegata ai **Comuni**;
- **l'edilizia scolastica**.

3.2.2. Comuni e Province

Il D.Lgs. n 112/1998 trasferisce a **Province** (per la scuola secondaria di 2° grado) e **Comuni** (per la scuola primaria e secondaria di 1° grado) **compiti e funzioni** in ordine alle seguenti materie:

1. **l'istituzione, l'aggregazione, la fusione e la soppressione di scuole** in attuazione degli strumenti di programmazione;
2. la redazione di **piani di organizzazione della rete delle istituzioni scolastiche**;
3. i servizi di supporto organizzativo del servizio di istruzione per gli **alunni con handicap o in situazione di vantaggio**;
4. **il piano di utilizzazione degli edifici e di uso delle attrezzature** (d'intesa con le istituzioni scolastiche);
5. **la sospensione delle lezioni** in casi gravi e urgenti;
6. le iniziative e le attività di promozione relative all'ambito delle funzioni conferite;
7. la costituzione, i controlli e la vigilanza, ivi compreso lo scioglimento, sugli **organi collegiali scolastici a livello territoriale**;

Inoltre i **Comuni**, anche d'intesa con le Comunità montane e le Province, esercitano d'intesa con le istituzioni scolastiche, iniziative relative alle seguenti attività:

- **educazione degli adulti**;
- interventi integrati di **orientamento scolastico e professionale**;
- azioni tese a realizzare le **pari opportunità** di istruzione;
- azioni di supporto tese a promuovere e sostenere la **coerenza e la continuità in verticale e in orizzontale** tra diversi gradi e ordini di scuola;
- **interventi perequativi**;
- interventi integrati di **prevenzione della dispersione scolastica e di educazione alla salute**.

3.3. I collegamenti tra A.S.L. e istituzioni scolastiche

A norma del D.Lgs. 502/92, modificato dal D.Lgs. 229/1999, le A.S.L. (Aziende Sanitarie Locali) collaborano con le istituzioni scolastiche per la **prevenzione** di malattie, disagio, devianze, **integrazione di alunni diversamente abili**, svolgendo opera di informazione, consulenza e altre forme di prestazione di servizio.

4. Costruire partenariati per lo sviluppo dell'offerta formativa

Le scuole possono promuovere o aderire a partenariati costituiti in ambito locale, regionale, nazionale, transnazionale (come avviene nei progetti europei).

Con **partenariato** si intende la realizzazione di un processo di confronto tra attori diversi, coinvolti in un medesimo settore di interesse, i quali – pur in presenza di

culture, ruoli sociali, funzioni diverse - cercano di giungere a una soluzione comune che possa raccogliere il consenso generale⁷.

Generalmente la scuola opera in partenariati locali per la realizzazione di ***patti formativi/educativi***

(http://www.edscuola.it/archivio/comprendivi/progetto_si_2004.pdf) sul territorio: generalmente si tratta di **partenariati interistituzionali** (formati da attori che esprimono le autonomie locali), talora di **partenariati misti**, composti da partner istituzionali e partner sociali (associazioni operanti a vario titolo sul territorio, istituti di ricerca ecc.).

4.1. Strumenti per la concertazione interistituzionale

L'integrazione tra scuola e il territorio è esplicitamente richiamata dall'art. 9 del Regolamento dell'Autonomia, DPR. 275/99, che afferma: "le istituzioni scolastiche, singolarmente, collegate in rete o tra loro consorziate, realizzano ampliamenti dell'offerta formativa che tengano conto delle esigenze del contesto culturale, sociale ed economico delle realtà locali. I predetti ampliamenti consistono in ogni iniziativa coerente con le proprie finalità, in favore dei propri alunni e, coordinandosi con eventuali iniziative promosse dagli enti locali, in favore della popolazione giovanile e degli adulti".

Sempre a norma del DPR. 275/99 (art. 7) le scuole, singolarmente o in rete, possono promuovere / costituire / partecipare a **convenzioni** o **accordi** stipulati a **livello nazionale, regionale o locale**.

Protocolli d'intesa, convenzioni, accordi, consorzi di scuole sono gli ***strumenti*** (materiale esemplificativo.doc) frequentemente usati nella realizzazione di reti di scuole⁸ e fra queste ultime e altri soggetti per lo svolgimento di progetti specifici, per lo svolgimento di compiti a carattere formativo e per l'acquisizione di beni e servizi.

■ I **protocolli d'intesa** sono strumenti di concertazione, che costituiscono dichiarazioni d'intenti tra le parti interessate per il raggiungimento di obiettivi comuni. Nel protocollo vengono indicati criteri e modalità attraverso cui raggiungere in modo sinergico gli obiettivi previsti. I soggetti firmatari del protocollo si impegnano, per la loro competenza, a realizzare quanto dichiarato.

■ Le **convenzioni** rappresentano uno strumento mediante il quale un ente locale o altre istituzioni pubbliche instaurano rapporti di collaborazione con strutture private o di privato sociale per l'erogazione di servizi ai quali possono accedere i cittadini utenti. Una rete di scuole può stipulare una convenzione con un ente esterno (università, ente locale, ecc.) per la realizzazione di un obiettivo comune.

■ La formula aggregativa più frequente tra scuole è l'**accordo di rete**, stipulato dalle istituzioni scolastiche per collegarsi tra di loro.

■ L'accordo può dar luogo alla costituzione di **consorzi**, realizzati individuando l'istituto che si fa carico della gestione amministrativa e finanziaria dell'iniziativa e dando origine a un'associazione in cui le singole scuole condividono l'organizzazione e lo svolgimento di attività o l'acquisizione di beni e/o servizi per uno scopo comune (corsi di formazione per gli insegnanti, realizzazione di laboratori, costituzione del servizio mensa, realizzazione di reti telematiche ecc.).

⁷ In genere si distingue tra *partenariato istituzionale*, che rappresenta gli interessi dello Stato, delle Regioni e delle autonomie locali e *partenariato sociale*, che esprime i bisogni delle parti economico-sociali.

⁸ Vd. Materiali di Studio *Gestire in rete l'offerta formativa*.

4.2. La composizione del partenariato educativo

Il partenariato educativo può essere composto da una vasta gamma di attori:

- Enti locali (Comuni, Province, Comunità Montane).
- Organismi di partecipazione decentrata sul territorio (Consigli di Circoscrizione ecc.).
- Camere di Commercio e UnionCamere regionali.
- Associazioni culturali.
- Musei, Biblioteche ecc.
- Istituti di ricerca, Università, IRRE, CNR ecc.
- Privato sociale, terzo settore, associazioni e organismi non profit, volontariato.
- Centri e Enti di Formazione Professionale.
- Servizi pubblici per l'impiego.
- Centri, servizi e sportelli di orientamento.
- Associazioni datoriali e dei lavoratori, ordini e associazioni professionali, rappresentanze di interessi.
- Servizi assistenziali e socio-sanitari.

Ovviamente i partner saranno scelti in relazioni ai contenuti e alle caratteristiche del progetto che si intende attivare, delle azioni da compiere, del ruolo che sono chiamati a svolgere (operativo, di assistenza, di consulenza ecc.) e del livello di coinvolgimento loro richiesto (politico-decisionale, gestionale, tecnico-operativo, di consulenza scientifica ecc.).

5. Partecipare a partenariati locali

Il partenariato educativo non rappresenta solo uno strumento di concertazione per la gestione e l'organizzazione dell'offerta formativa sul territorio, ma anche un tavolo di scambio di esperienze, di approcci culturali, di linguaggi diversi: come tale costituisce un'opportunità di arricchimento di tutti gli attori attraverso il dialogo e il processo di condivisione.

Lo sforzo congiunto è quello di definire strategie integrate, unendo gli sforzi e le risorse nella ricerca di soluzioni innovatrici su problemi definiti insieme e per il conseguimento di obiettivi comuni.

Vengono infatti congiunte capacità, competenze, funzioni di più attori, che sono espressione di realtà anche fortemente diverse tra loro: pertanto il progetto educativo su cui il partenariato opera acquista una dimensione olistica, che tiene conto sia della persona nel suo complesso, sia della pluralità dei bisogni cui l'azione educativa intende rispondere, sia della complessità dei vincoli che essa incontra nella sua realizzazione.

Proprio per questo i progetti svolti in partenariato possono sostenere e dare attuazione:

- ai principi di flessibilità didattica e organizzativa;
- all'integrazione tra le diverse iniziative del progetto unitario e gli obiettivi delle comunità locali (o di alcuni dei loro attori).

A tal fine la costituzione dei partenariati necessita di una chiara definizione delle responsabilità che coinvolgono il complesso dei processi decisionali attivati dal progetto educativo comune mediante la stesura e la condivisione di:

- analisi di fattibilità;
- pianificazione di strumenti e risorse;
- individuazione di procedure di monitoraggio, autovalutazione e verifica interna.

Al di là dei risultati di realizzazione del progetto comune, il partenariato assume un ruolo importante nella fase della **valorizzazione** del progetto stesso, in termini di disseminazione sul territorio.

La costituzione di partenariati educativi ha di solito un **effetto moltiplicatore** (Fig. 6) sui processi:

- di **comunicazione** (ciascun partner è espressione di un proprio "mondo" e quindi rappresenta un nodo fondamentale di "traduzione" e trasmissione dell'idea-progetto all'ambiente in cui opera);
- di **condivisione** (ciascun partner è l'anello di una catena di relazioni sul territorio);
- di **realizzazione di strategie ed azioni integrate** (l'intervento educativo rappresenta una realtà complessa, costituita da un puzzle di elementi multipli ma correlati gli uni con gli altri).



5.1. I livelli di coinvolgimento

Secondo l' *ISFOL* (<http://www.isfol.it>), che ha analizzato diversi casi progettuali di sviluppo locale, i differenti gradi di approccio possono essere sintetizzati in tre tipologie, che descrivono in ordine crescente **il livello di coinvolgimento** dei partners⁹:

- **"Approccio minimo:** l'idea progettuale, sulla base di una prima rilevazione e diagnosi del problema da affrontare, viene elaborata da un singolo attore e presentata agli attori locali per essere realizzata congiuntamente.
- **Approccio medio:** l'idea progettuale viene elaborata e presentata agli attori da un ente (iniziatore del processo) per verificare la rilevanza dell'intervento rispetto alle esigenze, agli interessi e ai problemi di ciascun attore. Il progetto viene quindi modificato e riformulato sulla base delle esigenze e osservazioni espresse.
- **Approccio massimo:** l'idea progettuale nasce sulla base di un lavoro congiunto dei diversi attori locali, uno dei quali (capofila o iniziatore) attiva il processo di progettazione: nel corso della prima fase gli attori condividono i problemi e le esigenze di cui ciascuno è portatore (spesso attraverso un *brainstorming*), nella fase successiva essi decidono congiuntamente l'intervento progettuale che realizzeranno per affrontare i problemi rilevati".

5.2. Modalità e forme di partenariato

L'ISFOL definisce altresì tre tipologie di modalità e forme di partenariato:

⁹ Turrini O. (a cura di). *Strategie di successo per lo sviluppo del territorio*. ISFOL, Roma pp.31-33.

- **"Partenariato in nuce o flessibile:** composto da attori locali che sperimentano attraverso il progetto una prima forma di collaborazione che si connota per l'elevata flessibilità. E' generalmente attivato da attori caratterizzati da una ridotta esperienza o propensione al lavoro in rete o da una scarsa conoscenza reciproca o influenzati da situazioni di instabilità politica.
Assume una doppia natura: da un lato richiede la formalizzazione degli impegni assunti dai partner (anche se con un livello di specificità e di dettaglio ridotto), dall'altro prevede dei meccanismi di rimodulazione in itinere dei singoli contributi e di ingresso di nuovi attori nel partenariato, per compensare la possibile perdita di alcuni partners nel corso del progetto.
- **Partenariato giovane o informale:** costituito da attori locali che avviano la prima forma di collaborazione (stabile) sulla base dell'intervento progettuale.
E' generalmente attivato in aree territoriali di dimensioni ridotte in cui è più agevole la conoscenza (diretta o indiretta) tra i diversi attori, pur mancando esperienze pregresse di collaborazione: questo elemento favorisce la nascita di rapporti di collaborazione costruiti sulla fiducia e una conseguente formalizzazione degli accordi molto ridotta (spesso costituita da sole lettere di intenti).
- **Partenariato adulto o formale:** costituito dagli attori di un territorio legati da precedenti rapporti di collaborazione, consolidati nel tempo.
L'intervento progettuale (che viene elaborato congiuntamente per affrontare i problemi condivisi preliminarmente dagli attori locali) permette sia di approfondire e consolidare i rapporti preesistenti sia di avvivare ulteriori collaborazioni con nuovi attori chiave. In genere gli accordi di partenariato sono molto dettagliati e formali, con una chiara definizione dei contributi, degli ambiti di intervento e dei ruoli dei diversi partner nell'ambito del progetto".

Bibliografia

Bertagna G., Govi S., Pavone M. *Pof. Autonomia delle scuole e offerta formativa*. La Scuola, Brescia 2001: il volume propone una disanima dei principi e degli orientamenti nella stesura del pof. Analizza gli aspetti organizzativi e la didattica delle diversità.

Cerini G., Silla M.P., Spinosi M.(a cura di). *Enti locali e Scuola*. Tecnodid, Napoli 2003: il volume fornisce un quadro di riferimento, esempi, indicazioni operative sui cambiamenti istituzionali in atto nel sistema delle autonomie locali e scolastiche (L. 59, D.Lgs. 112, Titolo V, ecc.).

Famiglietti M. (a cura di). *Sperimentare aiuta la qualità della scuola. Istituto comprensivo di Monghidoro*. Tecnodid, Napoli 2004: Presentazione di un'esperienza di applicazione della Riforma con il coinvolgimento di tutta la comunità locale.

Nicoli D., Corvo P. *Domanda formativa e nuova legittimazione nella scuola. Il contributo delle scienze sociali*. La Scuola, Brescia 2001: il volume presenta, tra l'altro, la scuola come partner nella comunità locale e analizza il ruolo nel contesto sociale.

Rembado G., Rossi F. *Autonomia organizzativa*. La Scuola, Brescia 2001: il libro propone una disanima dei problemi organizzativi della scuola autonoma e della relativa legislazione

Ribolzi L. *Il sistema ingessato. Autonomia, scelta e qualità nella scuola italiana*. La Scuola, Brescia 2000: il libro analizza, tra l'altro, l'organizzazione scolastica tra autonomia e burocrazia.

Sitografia

<http://www.istruzione.it/riforma>: contiene i documenti aggiornati sulla riforma.

<http://www.pianetascuola.it>: contiene materiali in supporto della riforma.

<http://cisem.it>: sito del Centro Innovazione Sperimentazione Educativa della Provincia di Milano, contiene materiali e link utili sulla riforma.

<http://www.cadnet.marche.it/semarc/pof03-04/index.htm>: esempio di integrazione scuola-territorio nelle Marche

<http://www.provincia.parma.it/scuole/separm4/www/pof.htm>: esempio di integrazione scuola-territorio nella provincia di Parma.

<http://serverscuola.cefriel.it:8080/reti-scolastiche/homepage>: rete scuole della Lombardia, contiene uno spazio dedicato a scuola e territorio.

<http://isfol.it>: sito dell'Istituto per la Formazione Professionale dei lavoratori, contiene, tra l'altro, materiali e informazioni sui problemi di formazione e sviluppo del territorio.

http://www.edscuola.it/archivio/comprendivi/progetto_si_2004.pdf, contiene il patto educativo tra scuola e territorio della Scuola elementare di Pozzuolo del Friuli.

Nota biografica: Giuseppina Manildo, ricercatrice presso IRRE Liguria e docente a contratto presso la SSIS dell'Università di Genova, si occupa di rapporti scuola-territorio e di progettazione formativa, su cui ha pubblicato monografie, contributi e articoli su libri e riviste.