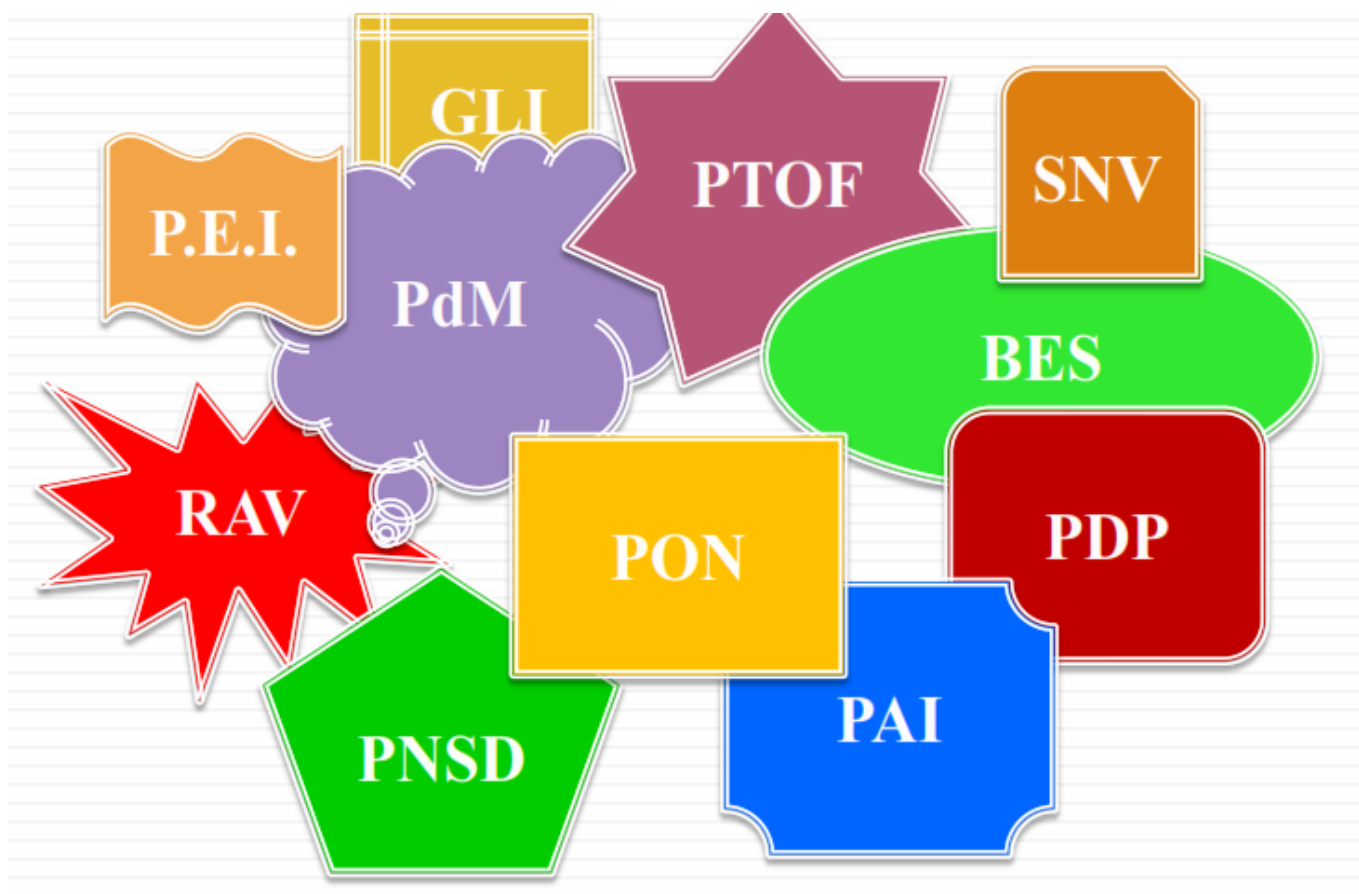


Il filo doppio che non si spezza: punti di vista sul PTOF

Mafalda Pollidori e Giulia Ponsiglione

Nella giungla delle sigle





**DPR
80/2013**

**LEGGE
107/2015**

RAV

PdM

PTOF



C'era una volta il POF

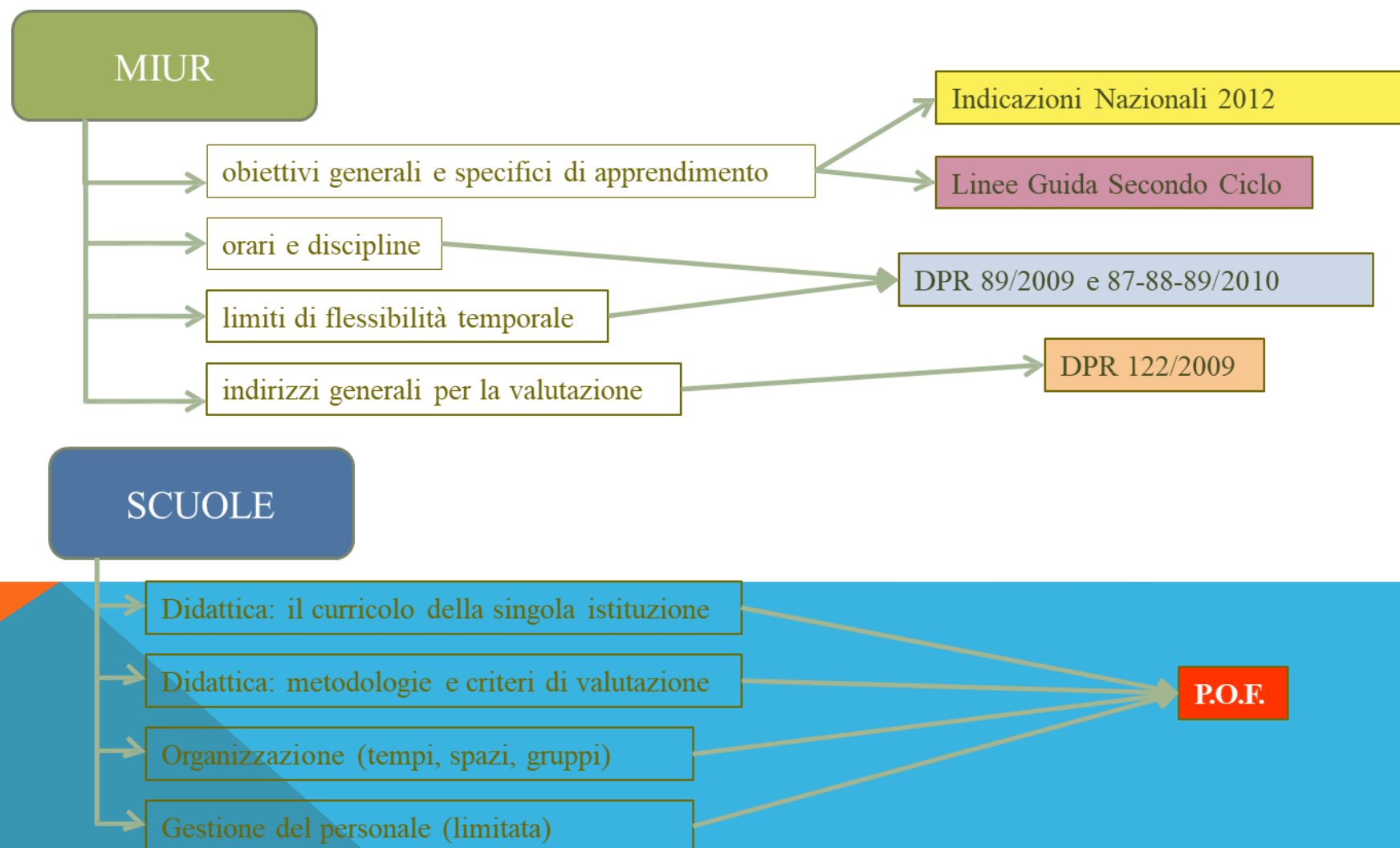
**Dal POF AL PTOF...
cosa è cambiato?**

L'8 marzo del 1999, per effetto dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, introdotta dall'art. 21 della Legge n. 59 del 1997, veniva varato il DPR 275 che, ai sensi dell'art 3, prevedeva la storica conquista per le scuole italiane del Piano dell'Offerta Formativa (POF) che sostituiva il precedente Piano Educativo d'Istituto (PEI)

POF ex art. 3 del DPR 275/1999



PTOF ex art. 1, c. 14 della L. 107/2015



Le novità rispetto al POF

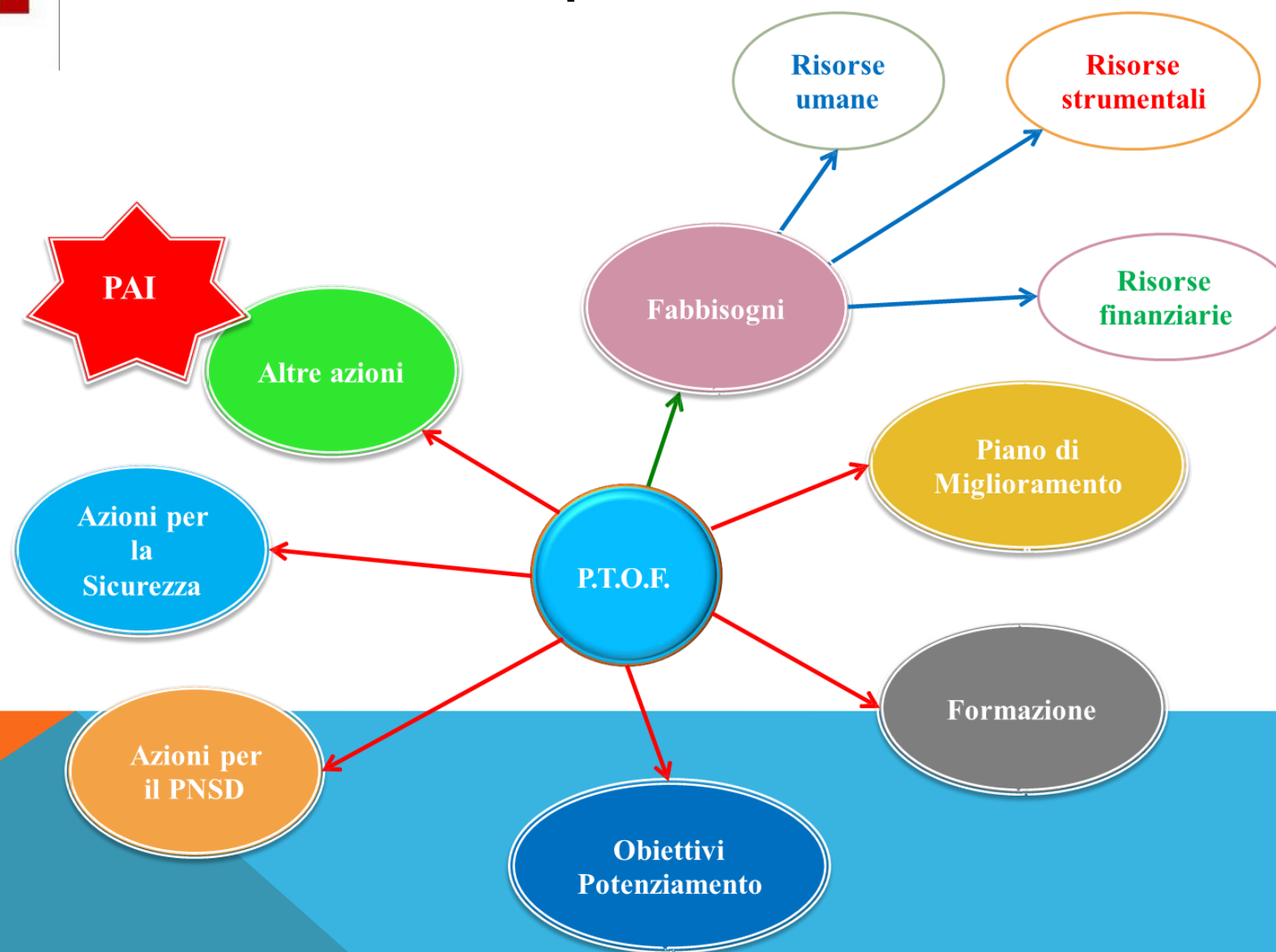
- elaborato dal Collegio dei docenti
- sulla base degli indirizzi per le attività della scuola e delle scelte di gestione e di amministrazione definiti dal dirigente scolastico (attraverso un **Atto di indirizzo**)
- approvato dal Consiglio d'istituto

Triennialità

Nuovo ruolo
del dirigente

Nuovo ruolo
degli OO.CC.*

* Prima «deliberato dal Collegio e adottato dal Consiglio»





Cosa stabilisce?



PRIORITA'



TRAGUARDI



OB. DI PROCESSO

MISSION



**COSA È
UN ISTITUTO**

VISION



**CIÒ A CUI UN
ISTITUTO
TENDE**

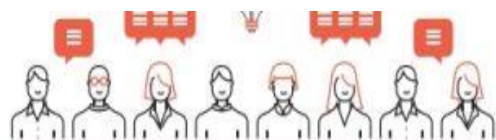


Cosa include..? Esempi...

INCLUSIONE SCOLASTICA E SOCIALE

OFFERTA FORMATIVA

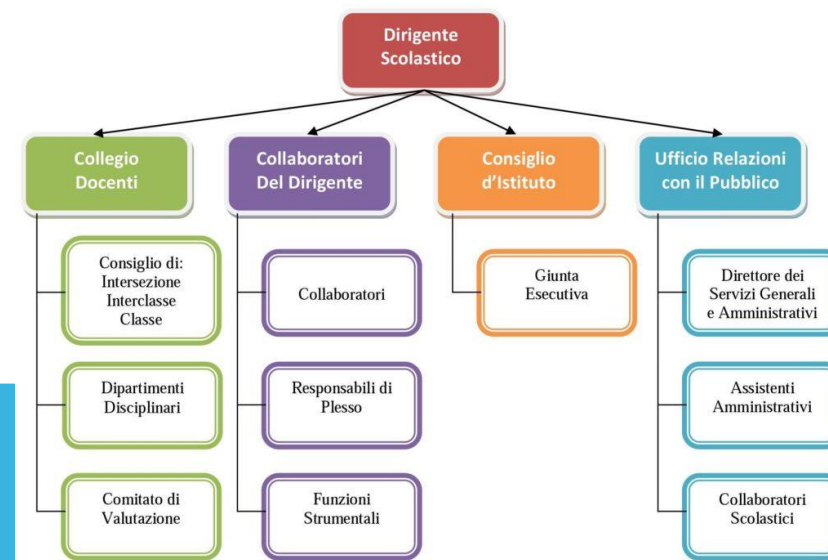
Formazione
personale **ATA**



PIANO PER LA FORMAZIONE DEI DOCENTI



Piano Nazionale
Scuola Digitale



Differenze essenziali POF e PTOF

POF

DOCUMENTO DIDATTICO

Assenza scansione temporale

Sganciato dalla vision del dirigente

Prescinde sostanzialmente dall'autovalutazione e dal ciclo del miglioramento

PTOF

DOCUMENTO PROGETTUALE

(con aspetti didattici, organizzativi, gestionali. Non più sommatoria gestionale ed amministrativa)

Triennialità (aggancio con RAV e PDM)

Genesi dell'organico dell'autonomia

La leadership educativa del dirigente scolastico viene rafforzata, come anche l'alleanza con il Collegio, il territorio e l'utenza. Viene rimarcato il ruolo del Consiglio come organo di indirizzo

PTOF

CRITICITA'

Disallineamento temporale tra i diversi cicli (armonizzazione scadenze triennali)

Necessario un riallineamento per collocare al termine del triennio 2016-2019 la rendicontazione sociale

Rischio di proliferazione di documenti poco coesi e coerenti

PUNTI DI FORZA

Legame con il PDM (DPR 80/2013)

Formazione del personale (Legge 107/2015 art 1, c. 12)

Nascita dell'organico dell'autonomia (ivi, c. 5 e ss.)

Autonomia e flessibilità (ivi, c. 28)

Presenza dei PCTO (ivi, c. 33)

Azioni del Piano nazionale Scuola Digitale (ivi, c. 57)

AGGANCIO CON L'AUTOVALUTAZIONE

Il comma 14 prevede che il PTOF includa il cosiddetto **Piano di Miglioramento** (PDM). In tale parte, il Piano Triennale dell'Offerta Formativa viene ad agganciarsi direttamente al recente processo di valutazione di cui al DPR 80 del 2013, ed in particolare al Rapporto di Autovalutazione (RAV) e al Piano di Miglioramento (PDM). In pratica, le azioni organizzative e gestionali implementate dalle scuole di ogni ordine e grado servono anche ai fini della valutazione dei risultati dell'azione dirigenziale, i cui criteri sono fissati dal comma 93 e dalle successive Direttive n. 25 e 36 del 2016.

AGGANCIO CON LA FORMAZIONE

Il comma 12 L. 107 dispone che il nuovo Piano Triennale dell'Offerta Formativa contenga anche la programmazione delle **attività formative rivolte al personale docente e amministrativo, tecnico e ausiliario**, nonché la definizione delle risorse occorrenti. Il PTOF assicura l'attuazione dei principi di pari opportunità promuovendo nelle scuole di ogni ordine e grado l'educazione alla parità dei sessi, la prevenzione della violenza di genere e di tutte le discriminazioni, al fine di informare e di sensibilizzare gli studenti, i docenti e i genitori sulle tematiche indicate nell'art.5, comma 2 del decreto legge 14 agosto 2013, n. 93 (comma 16). Inoltre cfr. c. 33 PCTO (ex ASL) e c. 38 formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro per gli studenti della secondaria di secondo grado

TRIENNALITA'

Il comma 12 della legge 107 del 2015 ha stabilito che “le istituzioni scolastiche predispongono il PTOF entro il mese di ottobre dell’anno scolastico precedente al triennio di riferimento. (...) Il Piano può essere rivisto annualmente entro il mese di ottobre”. Nel precedente articolo 3 del DPR 275 del 1999 non era indicata nessuna scansione temporale per la revisione del Piano dell’Offerta Formativa. Inoltre si dispone che le revisioni siano pubblicate tempestivamente nel Portale unico dei dati della scuola istituito ai sensi del comma 136.

La triennialità del PTOF consente ovviamente l’aggancio con:

- **valutazione della scuola**

(Direttiva MI 18.09.2014 n. 11)

- **incarico del dirigente e sua valutazione**

(Direttiva MI 18.08.2016 n. 36)

AUTONOMIA ALIAS FLESSIBILITA'

Al fine di garantire ulteriori spazi di flessibilità e di dare concreta attuazione all'autonomia delle singole scuole, la legge 107 del 2015 ha istituito l'organico dell'autonomia, “funzionale alle esigenze didattiche, organizzative e progettuali delle istituzioni scolastiche (...) **I docenti dell'organico dell'autonomia** concorrono alla realizzazione del piano triennale dell'offerta formativa con attività di insegnamento, di potenziamento, di sostegno, di organizzazione, di progettazione e di coordinamento” (comma 5)

Una riflessione...

Un bilancio ormai 20ennale dell'autonomia ha reso il “documento identitario” della scuola una scatola che segue un principio essenzialmente quantitativo.

Invece, il PTOF dovrebbe esplicitare le modalità con le quali l'istituzione scolastica autonoma si impegna a realizzare obiettivi formativi essenziali, **elaborando un proprio curriculum, che sia flessibile e risponda realmente ai bisogni formativi del territorio di riferimento**

E oggi?!

Nota n. 21627 del 14 settembre 2021

Il Ministero dell'Istruzione ha fornito indicazioni operative sia per l'aggiornamento annuale dei documenti strategici delle istituzioni scolastiche per il triennio in corso 2019-2022, sia per la predisposizione del PTOF 2022-2025

Per quanto riguarda il RAV, le scuole possono rivedere e aggiornare le analisi e le autovalutazioni effettuate e procedere, solo se necessario, alla sua regolazione. Coerentemente agli eventuali aggiornamenti, potrebbe risultare necessario aggiornare il Piano di miglioramento all'interno del PTOF. Prevista l'apertura della piattaforma per la predisposizione del RAV per i CPIA

Il termine per l'aggiornamento è fissato **all'inizio delle prossime iscrizioni**

DOCUMENTO	ATTIVITA'	TEMPI
RAV e PTOF 2019-2022	Eventuale aggiornamento e pubblicazione	Dal 22 settembre 2021 ed entro la data di inizio della fase delle iscrizioni
PTOF 2022-2025	Predisposizione nuova triennalità e pubblicazione	Dal 22 settembre 2021 ed entro la data di inizio della fase delle iscrizioni

PUNTI DI VISTA SUL PTOF

IL RUOLO (i ruoli) DEL DS

AZIONI DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

- 1) Pubblicazione atto di indirizzo
- 2) Individuazione risorse (umane, strumentali, finanziarie)
- 3) Coordinamento delle varie fasi di stesura
- 4) Creazione consenso
- 5) Acquisizione delibere collegiali
- 6) Direzione azioni e processi
- 7) Monitoraggio
- 8) Feedback
- 9) Autovalutazione (RAV)
- 10) Rendicontazione sociale
- 11) Ipotesi di miglioramento (PDM)



**Il ciclo continuo del
PTOF***

N.B. I risultati dell'autovalutazione e del PDM diventano le basi per la nuova progettazione triennale

*** Prima criticità: turn over dei DS sulle sedi/reggenze**

IL PUNTO DI PARTENZA: PUBBLICAZIONE ATTO DI INDIRIZZO*

(prima)

Partire dal pregresso

Intercettare i bisogni

Ascoltare gli *stakeholders*

Individuare i punti di forza

Mettere a fuoco le criticità

Valorizzare le risorse umane

Visualizzare i risultati attesi

(dopo)

Indicare con chiarezza le priorità

Dare un nome alle cose

Stabilire obiettivi e traguardi

Pianificare gli step operativi

Trasmettere valori

Tracciare alleanze

Condividere le strategie

Coinvolgere i docenti

L'atto di indirizzo diventa il binario CONCRETO su cui costruire e far scorrere la progettualità di istituto

***Seconda criticità: lavorare su un atto di altri**

PAROLE CHIAVE sul PTOF:

- Ascoltare (idee, pareri, consigli, ma anche critiche e malumori)
- Intercettare (bisogni e istanze)
- Interpretare (desideri, attese, proiezioni)
- Coinvolgere (docenti, genitori, alunni, associazioni del territorio, imprese, enti locali, la parrocchia, etc.)
- Sfidare (tutti a portare proposte migliorative, a impegnarsi personalmente, a cambiare modo di lavorare/collaborare)
- Stimolare (tutti e ciascuno a dare qualcosa in più)
- Accogliere (proposte e provocazioni)

Nella fase di rendicontazione*

- Raccogliere (risultati, ma anche fallimenti)
- Promuovere (creatività, buone pratiche, miglioramento continuo)

*** Terza criticità: rimanere su binari morti, resistere al cambiamento necessario**

LE DUE FACCE DEL DIRIGENTE SCOLASTICO*

Manager

Organizza il lavoro

Punta ai risultati

Ottimizza le risorse

Monitora il ciclo

Valuta la performance

Leader

Promuove l'iniziativa

Persegue il miglioramento

Coinvolge le risorse

Crea consenso

Rafforza le alleanze

***Attenzione allo sbilanciamento**

Effetti sullo staff e sulla progettazione di Istituto

Middle management



Leadership condivisa

Come impostare il lavoro

1. Acquisire pareri e proposte, coinvolgendo inizialmente la platea più ampia possibile di *stakeholders*
 - ☐ studenti
 - ☐ famiglie
 - ☐ docenti
 - ☐ ATA
 - ☐ territorio
2. Prevedere varie articolazioni del Collegio, con più livelli di interlocuzione, dalla base alla piramide e viceversa
 - ☐ Dipartimenti verticali e orizzontali
 - ☐ Collegi per ordini di scuola
 - ☐ Consigli di classe, interclasse e intersezione
 - ☐ Commissioni di lavoro

Come impostare il lavoro

3. Raccogliere tutti gli input e assegnare le varie aree di sviluppo a docenti referenti (cui dare le credenziali di accesso in caso di scelta di utilizzo della piattaforma SIDI)

- ☐ Aree presidiate da specifiche Figure di sistema
- ☐ Omogeneità e coerenza degli interventi
- ☐ Raccordo imprescindibile RAV – PTOF - PDM

4. Assegnare a specifiche figure specifiche sezioni (esempio):

- ☐ La scuola e il suo contesto → Primo collaboratore
- ☐ Le scelte strategiche → Responsabile autovalutazione (RAV e PDM)
- ☐ L'offerta formativa → Funzioni strumentali e referenti (BES, Intercultura, Certificazioni)
- ☐ L'organizzazione → DS

ESISTE UNA TERZA POSSIBILITÀ? IL MITO DEL PRIMUS INTER PARES

**Partecipare personalmente alla
progettazione e realizzazione del PTOF,
mettendo in gioco:**

- professionalità
- percorso di studi
- passioni
- competenze
- esperienza di docente

Come può il DS mettersi in gioco personalmente *

(solo alcune ipotesi)

- ❑ Nelle uscite didattiche o viaggi di istruzione, spendendo le proprie competenze come «guida turistica»
- ❑ Entrando nelle classi per «fare lezione» al posto dei (o insieme ai) docenti
- ❑ Promuovendo la stipula di accordi e protocolli con enti e associazioni esterni, sulla base del proprio profilo e background professionale
- ❑ Attivando formazione interna in Collegio (con interventi destinati a docenti del proprio ambito disciplinare)

*** Criticità: confondere i ruoli / non identificare correttamente le priorità**





Caso 1. Un Dirigente scolastico storico della letteratura...

- ✓ che entra nelle classi
- ✓ trasmette le proprie conoscenze agli alunni
- ✓ forma i propri docenti
- ✓ contribuisce a delineare l'identità culturale dell'istituto

SULLE TRACCE DEL SOMMO

- «eccellenze» della scuola secondaria di secondo grado (III anno)
- a classi aperte
- alunni individuati sulla base del profitto in italiano
- tutoraggio dei loro docenti di lettere
- periodicità mensile
- aula magna
- lezioni – laboratorio di analisi del testo e ricerca delle fonti nell'immaginario collettivo
- antologia di brani dall'*Inferno* dantesco/riletture contemporanee (romanzi, film, mostre)
- discussione guidata, rielaborazione nei gruppi classe
- restituzione ai compagni sotto forma di elaborato multimediale
- pubblicazione sul sito di prodotti multimediali



Caso 2. Un Dirigente scolastico storico dell'arte...

- ✓ che promuove ambienti di apprendimento innovativi
- ✓ intercetta competenze e professionalità interne ed esterne alla scuola
- ✓ si fa tramite per collaborazioni con musei e gallerie
- ✓ favorisce percorsi multidisciplinari in sinergia con le maestranze e i poli artistici del territorio

ARTISTI DI SCUOLA

- tutti gli alunni di un istituto comprensivo
- realizzazione di un Fab Lab gestito da docenti interni ed esperti esterni
- collaborazione con artisti e videomaker (con interviste a cura degli alunni)
- progettazione di manufatti in 3d in laboratori curricolari ed extra (un tema-guida per ciascuna classe/ordine di scuola)
- tutoring dei docenti di arte e tecnologia
- Evento-mostra di fine anno con:
 - ❖ esposizioni nelle classi
 - ❖ allestimento delle opere più significative nei corridoi e androni scolastici

PUNTI DI VISTA SUL PTOF

IL RUOLO (i ruoli) DEI DOCENTI

Quale *governance* per il PTOF?

- Primo step: atto di indirizzo del DS (già esito di una interlocuzione all'interno e all'esterno dell'istituto)
- Secondo step: responsabilizzazione dello Staff ristretto
- Terzo step: coinvolgimento di tutti gli attori interessati - docenti, famiglie, studenti, territorio - nel corso delle varie fasi di redazione
- Dignità e peso degli OO.CC. (sussistono la potestà elaborativa del CdD e la legittimazione del CdI)

SCUOLA come organismo COMPLESSO
PTOF come frutto di un processo di RELAZIONE

LO STAFF DEL DIRIGENTE (condivisione tra più soggetti)*

- Collaboratori
- Fiduciari di plesso
- Funzioni strumentali
- Referenti (capidipartimento, inclusione, ed. civica, animatore digitale, etc.)
- Altre figure di staff (10% organico autonomia)

***Criticità: *Chi* coordina il gruppo/i gruppi e le varie anime della scuola?**

Possibili strategie di *team working*

- ✓ Role playing (distribuzione ruoli e responsabilità)
- ✓ Brain storming (su obiettivi e procedure)
- ✓ Genesi gruppi aperti/misti/formali/informali
- ✓ Figure connettive (anche esterne in funzione consultiva)



Fondamentale la crescita professionale dei docenti affinché sia potenziata la corresponsabilità e la condivisione nella gestione dei processi educativi e formativi

DS e Staff come due facce della stessa medaglia

- Ormai necessaria una regolamentazione del *middle management*
- Scuola come "organizzazione complessa"
- DS che indirizza, coordina, monitora
- Professionalità interne che interpretano e realizzano quanto tracciato nell'atto di indirizzo
- Centralità e compresenza di *Management* e *Leadership diffusa*
- Creazione di gruppi e commissioni di lavoro (coordinati da specifica Funzione strumentale)
- Raccordo con le diverse sedi di elaborazione della progettualità (in orizzontale e in verticale)
- Attenzione alla continuità e verticalità dei curricula (sia primo sia secondo ciclo)
- Opportuno coinvolgimento di professionalità esterne (associazioni, esperti, terzo settore)



associazione nazionale dirigenti pubblici
e alte professionalità della scuola

***Grazie
dell'attenzione!***