

## **Dalla progettazione didattica alla programmazione finanziaria: ruoli e funzioni degli organi di indirizzo e di gestione**

di Anna Armone

Gli atti di programmazione del sistema di istruzione e formazione hanno sino ad oggi rappresentato l'idea del disegno riformatore piuttosto che veri strumenti attuativi di un programma generale di intervento.

D'altronde il completamento della riforma ordinamentale ha seguito vicende alterne con momenti di stasi, riprese e spesso dietro-front o arretramenti anche di tipo normativo. Ad oggi, nonostante il completamento quasi compiuto della legge n. 53/01, mancano dei tasselli importanti per l'intero sistema. Ci riferiamo in particolare al provvedimento di riordino degli organi collegiali di istituto e al provvedimento normativo sullo stato giuridico dei docenti. E' difficile, se non impossibile, pensare ad un'azione di programmazione concreta senza il disegno sistemico dell'istruzione, nel quale i meccanismi di decisione sono poco chiari e i soggetti-attori principali non sono collocati in una chiara dimensione professionale.

Le ragioni del mancato completamento normativo vanno ricercate nei conflitti politico-sociali-sindacali serrati. Soltanto a disegno compiuto l'attività di programmazione del sistema scolastico potrà essere avviata e di conseguenza, scaturirà la possibilità di una conseguente, reale, azione di controllo strategico.

Il legame tra le riforme di "funzionamento" della macchina amministrativa e le riforme nell'ambito economico finanziario della gestione pubblica, si è via via consolidato, determinando forme e strumenti d'azione che hanno influenzato l'agire di tutti i soggetti pubblici.

Tra questi rientrano i concetti di programmazione, progettazione, pianificazione. Si tratta di termini che assumono connotazioni diversificate secondo gli ambiti e gli oggetti cui si riferiscono. Nella scuola dobbiamo fare i conti principalmente con l'esperienza didattica degli ultimi decenni, ma, in misura ancora più significativa dobbiamo richiamare il d.p.r. n. 275/99 e il d.i. n. 44/2001. Anticipando analisi che verranno fatte nel prosieguo della trattazione, definiamo l'attività di programmazione e progettazione secondo un'ottica giuridico-organizzativa.

**Intendiamo, oggi, l'attività di programmazione e progettazione come un processo unitario che parte parallelamente dalla fissazione degli obiettivi da raggiungere e dalla previsione di risorse disponibili, per proseguire e integrarsi in un'attività progettuale sincronica che vede collaborare in modo costante e continuo l'apparato amministrativo con il corpo docente.**

Affrontiamo pertanto la tematica cercando di ricostruire il quadro normativo di riferimento per la programmazione e il progetto nella scuola.

Nell'ambito scolastico troviamo i primi cenni del concetto di programmazione nel richiamo alla *programmazione educativa e didattica*, prevista dalla normativa del '74,

i cosiddetti decreti delegati che delineavano genericamente queste attività e alla legge n. 517/1977<sup>1</sup>, che, peraltro, riguardava numerosi argomenti.

I provvedimenti del '79 sui programmi scuola media, dell' 85 sui programmi scuola elementare e del '91 sugli orientamenti per la scuola materna, hanno rinforzato le indicazioni sulla programmazione conferendo alla stessa maggiore consistenza e specificità relativamente ai diversi ordini di scuola. Nella C.M. n. 362/1992, sulle Attività di prevenzione e di educazione alla salute, si affermava che "Il Progetto educativo di istituto...costituisce ormai un impegno complessivo e una carta distintiva delle singole scuole".

Nel '95, sulla scorta di un impianto generale concernente la qualità dei servizi pubblici, lo schema a cui le scuole devono a tutt'oggi rifarsi per redigere e adottare la carta dei servizi, pone, accanto agli adempimenti relativi alla programmazione educativa e didattica, già conosciuti dalle scuole e obbligatori per la scuola dell'obbligo, il "*progetto educativo di istituto*". Esso "contiene le scelte educative ed organizzative, i criteri di utilizzazione delle risorse e costituisce un impegno per l'intera comunità scolastica".

Ricordiamo che il progetto educativo di istituto è previsto dal DPCM 7.6.95 (schema della carta dei servizi), nella parte relativa all'area didattica. Da qui l'accezione "educativo"<sup>2</sup>.

Nel contratto collettivo nazionale di lavoro del personale della scuola del 4 agosto 1995, nel richiamare il medesimo documento, viene meno l'accezione "educativo", e viene denominato "*progetto di istituto*". Secondo tale dizione, il progetto di istituto riguarderebbe le attività *complessive* dell'istituto medesimo, di cui quelle strettamente afferenti all'area didattica costituiscono una parte anche se particolarmente rilevante, viste le finalità educative di un istituto scolastico.

Ai sensi dell'art. 39 del succitato CCNL il "progetto di istituto è deliberato dal collegio dei docenti per gli aspetti formativi, di organizzazione della didattica e pedagogici e dal consiglio di istituto per gli aspetti finanziari ed organizzativi generali, entro la data di inizio delle lezioni. Con la stessa procedura il progetto potrà essere modificato, nel corso dell'anno scolastico, per far fronte ad eventuali esigenze sopravvenute".

La *programmazione educativa e didattica* riguarda invece l'insieme delle attività strettamente educative e sarà di competenza del collegio dei docenti<sup>3</sup>.

Il Progetto di istituto, dal punto di vista formale, ha avuto una breve durata. Il Sindacato Nazionale Autonomo dei Lavoratori della Scuola ha avanzato una serie di

---

eccezioni a seguito delle quali il TAR del Lazio con sentenza del 20.3.1996 ha annullato i commi 4 e 5 dell'art. 38 (elaborazione da parte dei docenti del Progetto di istituto) e l'intero art. 39 (attività di progettazione a livello di istituto) del CCNL dell'agosto del 95, in quanto le materie qui trattate non sono negoziabili in un contratto di lavoro perché devono discendere da norme imperative di legge.

Negli anni successivi, entrambe le espressioni "*Progetto educativo di istituto*" e "*Progetto di istituto*" non si sono più adottate. Infatti non figurano più né nella legge 59/1997, istitutiva dell'autonomia, né nel regolamento sull'autonomia organizzativa e didattica emanato con il d.p.r. 275/1999.

Il regolamento sull'autonomia scolastica, ha prodotto una nuova espressione, quella di "*Piano dell'offerta formativa*", che viene così definito: "*è il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa ed organizzativa che le singole scuole adottano nell'ambito della loro autonomia*" (art. 3, c.1d.p.r. n. 275/99).

Da ciò ricaviamo che, anche se il *Progetto di istituto* sembra non essere più un concetto o una figura giuridica esistente, l'attività di progettazione delle scuole autonome prende forma nel Piano dell'offerta formativa. Siamo d'accordo con i pedagogisti nel riconoscere che permane, come patrimonio dell'istituzione scolastica, il Progetto educativo, inteso come il documento attraverso cui si esplicita il contratto formativo tra la scuola, i genitori e gli studenti.

Uno strumento quindi di natura ordinatoria e regolativa che permette all'istituzione scolastica di attuare le sue scelte educative organizzandole come proposte formative e culturali.

Anche rispetto al Pof occorre chiarire la natura di atto generale di programmazione che deve però riguardare in modo esclusivo l'offerta formativa e non gli ambiti strumentali alla realizzazione della stessa. La relazione della Corte dei Conti sull'attività del MIUR per l'anno 2003, rileva, nel corso di un'analisi a campione dei POF, l'inclusione negli stessi di elementi non rilevanti per l'offerta formativa<sup>4</sup>.

La regolamentazione delle modalità organizzative del personale, la formazione del personale, il sistema di accoglienza dell'utenza, l'organizzazione delle strutture, devono trovare la propria disciplina in altri documenti di organizzazione, quali il piano annuale delle attività, il regolamento di istituto e la Carta dei servizi. Altro punto da chiarire è se il Pof debba contenere un piano finanziario. Ricordiamo che all'epoca dell'emanazione di questo documento la scuola acquisiva l'autonomia funzionale e utilizzava, dal punto di vista gestionale, gli strumenti che aveva a disposizione già in precedenza. Ci riferiamo, in particolare, al bilancio di previsione, strumento d'azione per la spesa, slegato dall'attività didattica e finalizzato a gestire i flussi finanziari in relazione ai rapporti con i soggetti amministrativi con i quali la

---

scuola era collegata, il Provveditorato, il Ministero. In una tale situazione di differenziazione dei luoghi decisionali e operativi, il Pof necessitava di una propria struttura che evidenziasse anche l'assetto finanziario sul quale contare per la sua realizzazione.

Così si vedevano dei Pof con annesso il piano finanziario che di anno in anno veniva sottoposto al Consiglio di istituto anche per la verifica di coerenza finanziaria e ciò in funzione delle competenze dello stesso organo ancorate ai decreti delegati del '74.

Nel 2001 la scuola ha visto mutare lo strumento del bilancio di previsione, sostituito dal programma annuale. Sulla scorta delle modifiche apportate al bilancio dello Stato, il principio della programmazione è stato introdotto nella gestione scolastica, influenzando in modo diretto e consequenziale il momento della pianificazione didattica e formativa. Infatti, il programma annuale, prevedendo la interrelazione e connessione tra le risorse finanziarie e gli obiettivi didattici e formativi, ha riportato il Pof ad un momento di esclusiva pianificazione didattica attribuendogli caratteristiche di flessibilità, adattabilità e snellezza. Certamente nel momento decisionale primario, quando si fissano le linee direttrici, sarà cura del dirigente fissare i dati finanziari macro entro i quali la progettazione dovrà realizzarsi. Sarà sempre l'analisi del bilancio consuntivo precedente la base di riflessione per la futura progettazione.

### **Le criticità gestionali nell'attività di progettazione**

Il sistema di gestione finanziaria della scuola segue i principi regolatori che valgono per tutte le amministrazioni pubbliche. Il legislatore non ha colto l'opportunità di differenziare le norme di contabilità del sistema scolastico, così come prevedeva l'art. 21 della l. 59/97. Riteniamo di dover chiarire subito quali sono i nodi ancora oggi non risolti nella gestione finanziaria dell'istituzione scolastica. Solo avendo chiari questi problemi si può affrontare la visione unitaria della gestione (didattica e finanziaria).

I tempi di formazione del programma annuale sono simili a quelli del Bilancio dello Stato e sono legati all'andamento annuale dell'esercizio finanziario. L'anno scolastico non coincide con l'esercizio finanziario e questo aspetto comporta una forte divaricazione tra la programmazione e l'esecuzione dei progetti<sup>5</sup>. La previsione di spesa viene definita nel mese di dicembre, ma le effettive disponibilità sono legate alla celerità delle procedure contabili con le quali gli Uffici scolastici regionali nella qualità di Centri di Responsabilità, comunicano, tramite i CSA, le risorse finanziarie alle istituzioni scolastiche. Le scuole, in concreto, hanno nella loro disponibilità le risorse effettive solo ad anno scolastico abbondantemente inoltrato. Oltre al persistere di tale fenomeno, va considerato il taglio progressivo alle risorse assegnate alle istituzioni scolastiche, che solo parzialmente viene reintegrato con provvedimenti successivi. Ulteriore problema è rappresentato dalla ritardata effettiva disponibilità delle risorse, con conseguenze sulla realizzazione dei progetti, a meno che non si

---

faccia ricorso a discutibili anticipazioni. Questa situazione concorre alla formazione dell'avanzo di amministrazione<sup>6</sup>.

Ulteriori difficoltà, di tipo sistemico, sono dovute ai seguenti fattori:

l'anno scolastico non coincide con l'anno finanziario;

- la valutazione del servizio scolastico è quanto mai complessa insistendo su attività didattiche e gestionali;
- la cultura giuridico economica per affrontare il nuovo modello gestionale non è sedimentata nell'istituzione scolastica, in quanto la verifica obbligatoria al 30 di giugno consente di avere la situazione reale degli incassi e dei pagamenti, oltre alle disponibilità da utilizzare, eventualmente, nel successivo anno scolastico.

Dal punto di vista squisitamente organizzativo, uno dei fattori di complessità introdotti dall'autonomia scolastica, è rappresentato dall'innovatività intesa come caratteristica dell'azione didattica e formativa, essendo affermata all'art. 6 del d.p.r. n. 275/99, l'autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo<sup>7</sup>. Si tratta di quell'area di intervento della scuola che si concretizza in azioni progettuali. Il riferimento storico è il d.p.r. 419/74. L'art. 2, al secondo comma, prevedeva la sperimentazione metodologica. Inoltre l'istituto della programmazione come ricerca locale delle modalità più idonee per la concretizzazione del programma nazionale, qualificavano l'azione docente sotto il profilo della ricerca e della innovazione continua. I risultati ottenuti con quella previsione normativa non sono stati del tutto positivi, anche se hanno innestato processi di miglioramento. Occorre riflettere sulla circostanza che qualsiasi intervento innovativo, calato in una struttura gerarchica, viene dalla stessa fagocitato. L'assetto burocratico del sistema istruzione, come tutte le strutture burocratiche rigettava, per definizione, il concetto di innovazione.

Affronteremo successivamente il concetto di innovazione, attraverso l'azione progettuale, dal punto di vista della teoria dell'organizzazione.

In ogni caso questo nuovo approccio alla produzione del servizio non può essere slegato dalla variabile risorse che nell'attività progettuale costituisce un punto fondamentale.

Ecco quindi che il regolamento di contabilità va letto alla luce di questo scenario che cambia profondamente i ruoli degli attori rispetto alla fase di progettazione e gestione del servizio scuola.

Il primo legame forte tra il Pof e la gestione si ritrova proprio nel richiamo al comma 3 dell'art. 3 del d.p.r. 275/99 *"Il Piano dell'offerta formativa è elaborato dal collegio dei docenti sulla base degli indirizzi generali per le attività della scuola e delle scelte generali di gestione e di amministrazione definiti dal consiglio di circolo o di istituto...."*. Una prima coerenza si deve ritrovare, quindi, tra l'azione dell'organo

---

politico e quella dell'organo tecnico, il collegio. Alla luce della prospettiva programmatoria, che si concretizzerà nel Programma annuale, il Pof va costruito coerentemente. Finalizzato quindi alla successiva programmazione finanziaria, il Pof va strutturato sulla base di alcuni fattori di qualità:

- la stabilizzazione
- la definizione di aree progettuali, più che di progetti;
- la possibilità, conseguente, di eventuali aggiustamenti di anno in anno;
- il richiamo ad accordi in corso di definizione o definiti con i partner.

La stabilizzazione sul territorio è necessaria per il rinforzo del sistema di intese tra tutti i soggetti che decidono sulla scuola<sup>8</sup>. L'effetto immediato è dato dalla possibilità di garantire un respiro ampio alla progettazione (attraverso progetti pluriennali) e un'economia di tempo, anche in vista dei termini, pur se ordinatori, entro i quali deve essere costruito ed approvato il programma annuale. La stabilità costituisce elemento di attenuazione della difficoltà a programmare l'attività didattica su più anni finanziari.

La definizione di aree progettuali, più che di progetti, significa che la struttura portante del Pof deve delineare ed esemplificare gli ambiti formativi che compongono l'offerta formativa. Gli ambiti essenziali sono due, costituiti dalle attività istituzionali, cioè ordinarie, e le "zone" di innovazione didattica, metodologica, organizzativa, contenutistica, che sono funzionali all'arricchimento o miglioramento del curriculum.

La stabilità del Pof, costruito in mappe progettuali consente anche un minor aggravio procedurale del Consiglio di istituto, poiché la fase dell'approvazione del programma annuale includerebbe il controllo di coerenza tra i progetti/attività e le aree progettuali del Pof.

Infine il richiamo agli accordi di collaborazioni o intese con soggetti territoriali o sociali attribuisce una certa "solidità" pattizia tra i soggetti che si sono impegnati a sostenere l'attività della scuola.

Ma una elaborazione efficace del Pof deve anche fornire una chiara visibilità della ripartizione tra l'attività didattica generale e l'attività progettuale, sempre ai fini della loro allocazione nel Programma annuale

E' quindi necessario tornare brevemente alla distinzione tra programmazione e progetto al fine di identificare le linee di demarcazione.

Purtroppo la definizione amministrativo contabile del progetto è di tipo "modulistico", coniano un termine privo di contenuti teorici che si possono trovare nella scienza dell'organizzazione e nella pedagogia.

Riteniamo di poter utilizzare la definizione di Walter Fornasa di programmazione e progettazione. *La programmazione è espressione del modello lineare e tende a chiudere i problemi mediante la riduzione della molteplicità delle variabili in gioco;*

---

*la progettazione, invece, è espressione dell'autonomia e della complessità ed assume il punto di vista reticolare, è apertura di possibilità, introduzione di perturbazioni che possono provocare nuove organizzazioni in un ambiente senza pretendere di determinare totalmente gli esiti.*<sup>9</sup> La situazione dalla quale parte questa impostazione teorica è la seguente: situazione problematica-stimolo, ascolto e dialogo, definizione in situazione delle direzioni di sviluppo, ridefinizione continua dei percorsi in base all'interpretazione della situazione.

Se assumiamo questa impostazione teorica, ne consegue una distinzione netta tra le attività che porteranno al Pof e alla sua realizzazione:

- programmazione
- progettazione
- gestione

La fase di programmazione trova la sua fonte negli indirizzi definiti dal consiglio di istituto, mediati sulla base degli obiettivi nazionali da raggiungere, degli ordinamenti scolastici e della programmazione territoriale dell'offerta formativa. Essa trova realizzazione nella elaborazione del Pof che, come abbiamo visto, è un documento programmatico di ampio respiro.

I progetti che si aggregano al Pof possono essere di diversa natura:

- progetti didattici a contenuto tecnico che non comportano spesa, per motivi di natura diversa (sono collocati all'interno dell'offerta curricolare, sono azioni di approfondimento metodologico o didattico da parte di docenti)
- progetti didattici che comportano spesa anche se sono collocati all'interno dell'offerta curricolare (intervento di un esperto di teatro durante una lezione di letteratura; attività di progettazione e studio da parte dei docenti, presenze oltre il proprio orario di servizio)
- progetti didattici che comportano spesa e sono collocati fuori dall'offerta curricolare
- progetti organizzativi di miglioramento (autoformazione dei docenti, attività di ricerca ecc.)

L'azione principale e fondamentale è, dunque, l'analisi dei due grandi ambiti : curricolare e progettuale. La prima operazione consiste nella riflessione su questa struttura così come ridisegnata dai decreti legislativi attuativi della l. n. 53/03. Gli ambiti di intervento della riforma ordinamentale prevedono, per la scuola primaria e secondaria di primo grado, un tempo-scuola tripartito: obbligatorio, opzionale obbligatorio e opzionale facoltativo. Se dovessimo allocare le risorse finanziarie facenti capo al fondo di istituto, attraverso progetti didattici, potremmo allocarle esclusivamente sull'orario opzionale facoltativo, o opzionale obbligatorio solo in

---

caso di prestazione oraria aggiuntiva da parte dei docenti dovute a compresenze o interventi su classi diverse dalla propria, intendendo l'impiego del fondo a favore di coloro che prestano servizio oltre il monte ore dovuto per la prestazione personale. Ma se intendiamo l'attività progettuale come impegno professionale dei docenti, finalizzato al miglioramento del servizio didattico, possiamo anche immaginare un progetto didattico che non comporta alcuna spesa per i docenti, in quanto attività svolta in orario obbligatorio, ma comporta spesa per l'attività di ricerca e progettazione.

In ogni caso, l'azione fondamentale che il collegio deve portare avanti è l'identificazione del "core Pof", cioè quella base sicura, certa, provata, del curricolo di scuola che viene garantita all'utenza anche in termini di risultati verificabili. Successivamente deve individuare le aree di intervento innovativo e ciò alla luce di innovazioni normative, di bisogni espressi dall'utenza, di necessità di tipo strategico legati all'erogazione di risorse da parte di sponsor e quant'altro. Deve, infine, riportare quelle aree progettuali, già consolidate in progetti, che hanno un indice di ripetitività necessaria, quale ad esempio, il progetto orientamento, ma sempre a seguito di una riflessione del collegio, il quale deve verificarne natura e necessità di reiterazione.

Una volta realizzata la programmazione didattica formativa, inizia il primo approccio integrato tra la funzione didattica e quella amministrativo-gestionale. Il dirigente al fine di predisporre il Programma annuale deve individuare, nell'ambito didattico, le due grandi aree: il funzionamento didattico generale e i progetti/attività. La norma non offre criteri discriminanti, per cui occorre rifarsi a concetti organizzativi e, come abbiamo già visto, pedagogici. Se il Pof già individua l'offerta formativa routinaria il lavoro è semplificato, poiché occorre quantificarla, convogliando in progetti le azioni di gestione/azione organizzativa che, benché routinarie, hanno una veste progettuale necessitata da situazioni di tipo particolare (progetti europei, regionali, temporalmente definiti ecc.). Convoglierà in attività l'offerta formativa che non ha veste progettuale (ad esempio un'attività teatrale che stabilmente si ripropone nei percorsi didattici)

Le ricadute sulla spesa sono relevantissime.

Legge 4-8-1977 n. 517 Norme sulla valutazione degli alunni e sull'abolizione degli esami di riparazione nonché altre norme di modifica dell'ordinamento scolastico.

Pubblicata nella Gazz. Uff. 18 agosto 1977, n. 224.

.....**2.** Ferma restando l'unità di ciascuna classe, al fine di agevolare l'attuazione del diritto allo studio e la promozione della piena formazione della personalità degli alunni, la programmazione educativa può comprendere attività scolastiche integrative organizzate per gruppi di alunni della classe oppure di classi diverse anche allo scopo di realizzare interventi individualizzati in relazione alle esigenze dei singoli alunni.....

<sup>2</sup> D.P.C.M. 7 giugno 1995 Punto 7.7 **A. Progetto educativo d'Istituto**

Il P.E.I., elaborato dalle singole scuole, contiene le scelte educative ed organizzative delle risorse e costituisce un impegno per l'intera comunità scolastica.

Integrato dal regolamento d'istituto, definisce, in modo razionale e produttivo il piano organizzativo in funzione delle proposte culturali, delle scelte educative e degli obiettivi formativi elaborati dai competenti organi della scuola.

In particolare, regola l'uso delle risorse di istituto e la pianificazione delle attività di sostegno, di recupero, di orientamento e di formazione integrata.

Contiene, inoltre, i criteri relativi alla formazione delle classi, all'assegnazione dei docenti alle stesse, alla formulazione dell'orario del personale docente e A.T.A. (amministrativo, tecnico, ausiliario), alla valutazione complessiva del servizio scolastico.

<sup>3</sup> Riportiamo la individuazione delle fasi della programmazione contenuta nel D.M. 02.02.1979, ritenute oggi ancora valida come impostazione metodologica per la costruzione dell'offerta formativa, pur con le implicazioni introdotte dall'apertura al territorio con il quale è necessario tessere intese relative all'offerta stessa

### 3. Fasi della programmazione

Questa impostazione postula un progetto educativo didattico che comprende organicamente i seguenti momenti:

a) individuazione delle esigenze del contesto socio-culturale e delle situazioni di partenza degli alunni;

b) definizione degli obiettivi finali, intermedi, immediati che riguardano l'area cognitiva, l'area non cognitiva e le loro interazioni;

c) organizzazione delle attività e dei contenuti in relazione agli obiettivi stabiliti;

d) individuazione dei metodi, materiali e sussidi adeguati;

e) sistematica osservazione dei processi di apprendimento;

f) processo valutativo essenzialmente finalizzato sia agli adeguati interventi culturali ed educativi sia alla costante verifica dell'azione didattica programmata;

g) continue verifiche del processo didattico, che informino sui risultati raggiunti e servano da guida per gli interventi successivi.

<sup>4</sup> ***Indagine su "Stato di attuazione della riorganizzazione dell'Amministrazione scolastica con particolare riguardo alle strutture decentrate (Uffici scolastici regionali e Centri servizi amministrativi a livello provinciale)"***

".....appare necessario che nel Piano dell'offerta formativa vengano ricomprese solo ed esclusivamente quelle specifiche attività che determinano un immediato ulteriore beneficio per gli utenti del servizio scolastico...".

<sup>5</sup> Indagine della Corte dei Conti su “Stato di attuazione della riorganizzazione dell’Amministrazione scolastica con particolare riguardo alle strutture decentrate (Uffici scolastici regionali e Centri servizi amministrativi a livello provinciale)

<sup>6</sup> Corte dei Conti, op. cit.

<sup>7</sup> **Articolo 6 d.p.r. n. 275/99** (*Autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo*)

1. Le istituzioni scolastiche, singolarmente o tra loro associate, esercitano l'autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo tenendo conto delle esigenze del contesto culturale, sociale ed economico delle realtà locali e curando tra l'altro:

la progettazione formativa e la ricerca valutativa;

la formazione e l'aggiornamento culturale e professionale del personale scolastico;

l'innovazione metodologica e disciplinare;

la ricerca didattica sulle diverse valenze delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e sulla loro integrazione nei processi formativi;

la documentazione educativa e la sua diffusione all'interno della scuola;

gli scambi di informazioni, esperienze e materiali didattici;

.....

<sup>8</sup> “è necessario stabilire un percorso metodologico che faciliti la declinazione degli obiettivi nazionali coniugandoli con quelli individuali a livello regionale e locale per tutte quelle aree di attività dei vari soggetti che presentano significativi punti di contatto” (Allegato all’Accordo MIUR regioni, province autonome, comuni, province e comunità montane)

<sup>9</sup> **D. Cristanini, voce Progettazione, in Voci della scuola, Napoli, Tecnodid, 2002**