



---

# Il Dirigente scolastico per una scuola inclusiva

Franco Venturella

*gia' dirigente*

*degli Uffici scolastici Territoriali di Padova e Vicenza*

---



## La dimensione inclusiva della scuola

1. Il ruolo del dirigente scolastico – La programmazione
2. La corresponsabilità educativa e formativa dei docenti
  - Il clima di classe
  - Le strategie didattiche e gli strumenti
  - Insegnamento/apprendimento
  - La valutazione
3. Il docente assegnato alle attività di sostegno
4. La collaborazione con le famiglie e il territorio

---



DS  
Poteri di





## D.lgs 165 / 2001 – IL DIRIGENTE SCOLASTICO

### □ ASPETTI ISTITUZIONALI

- è il legale rappresentante
- ha la **gestione unitaria** dell'istituzione
- responsabile della gestione delle **risorse finanziarie** e strumentali e dei **risultati** del servizio.
- è titolare delle relazioni sindacali.

### □ ASPETTI ORGANIZZATIVI

- ha autonomi poteri di **direzione**, di **coordinamento** e di **valorizzazione** delle risorse umane, nel rispetto delle competenze degli organi collegiali,

### □ ASPETTI DIDATTICI

- organizza l'attività scolastica, educativa e didattica, secondo criteri di **efficienza** e di **efficacia formative**
- é garante dei risultati di apprendimento  
(rendicontazione/Bilancio sociale)



# D.lgs 165 / 2001

- Nell'esercizio delle competenze di cui al comma 2, promuove gli interventi per assicurare
    - la qualità dei processi formativi e
    - la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio,
  - per l'esercizio della **libertà di insegnamento**, intesa anche come libertà di ricerca e innovazione metodologica e didattica,
  - per l'esercizio della **libertà di scelta educativa delle famiglie** e
  - per l'attuazione del **diritto all'apprendimento** da parte degli alunni.
-



---

VISIONE CONDIVISA

missione

compiti  
responsabilità

---



# UNA VISIONE CONDIVISA

- **motiva** e vitalizza le persone
- definisce un comune orizzonte di valori
- crea una dimensione **proattiva**
- dà **orientamento** alle persone dentro l'organizzazione
- crea un programma per l'azione: una piattaforma educativa per quanti operano nella scuola.
- La piattaforma deve contenere i principi-guida a partire dai quali si decide cosa fare e come farlo

- 
- Secondo Kotter (1996), per raggiungere un livello di efficacia, la **visione** deve possedere queste caratteristiche:
    - essere **immaginabile**  
(trasmette un'immagine di come potrebbe essere “visto” il futuro)
    - essere **desiderabile**  
(ha un fascino che attrae a lungo termine gli interessi di chi è coinvolto);
    - essere **fattibile**  
(comprende obiettivi realistici e conseguibili);
    - essere **focalizzata** (è abbastanza chiare da offrire una guida nel prendere decisioni);
    - essere **flessibile** (è sufficientemente generale da lasciare spazio alle iniziative individuali e ai cambiamenti nelle risposte alla luce del modificarsi delle condizioni);
    - essere **comunicabile**  
(è facile da comunicare e da spiegare).





## UNESCO

“Ogni persona – bambino, ragazzo e adulto – deve poter fruire di opportunità educative specificamente strutturate per incontrare i propri **basilari bisogni di educazione**.

Questi bisogni comprendono tanto i **contenuti essenziali dell'apprendimento** (*dal linguaggio orale e scritto, alla matematica alla capacità di risolvere i problemi*) quanto gli **strumenti della conoscenza, le competenze, i valori e lo sviluppo delle attitudini**, cioè quanto richiesto ad un essere umano per vivere, sviluppare in pieno le proprie capacità, vivere e lavorare dignitosamente, partecipare allo sviluppo, migliorare la qualità della propria vita, prendere decisioni informate, continuare ad apprendere

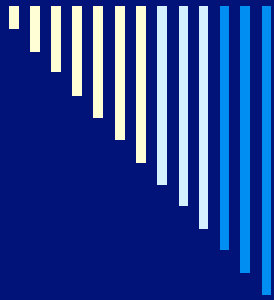
---

*(The Dakar Framework for Action, Art. 1).*



# Partiamo dalla Costituzione

- ❑ La scuola è aperta a tutti (é un bene comune)
- ❑ dal DIRITTO ALL'ACCESSO al DIRITTO AL SUCCESSO (art.1 Autonomia)
- ❑ dalla Scuola “escludente” alla scuola “inclusiva”
- ❑ assicurare pari opportunità a tutti gli studenti, compresi quelli con diverse tipologie di handicap e di svantaggio socio-culturale  
(Carta di Lussemburgo,1996, *Una Scuola per Tutti* )
- ❑ portare tutti gli alunni al raggiungimento di traguardi, anche minimi, ma adeguati a ciascun soggetto.
- ❑ Rimuovere gli ostacoli
- ❑ un sistema efficace non seleziona ma orienta



**B - Produrre POLITICHE  
INCLUSIVE**

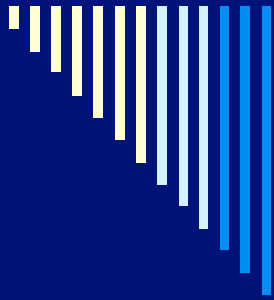
- Sviluppare la scuola per tutti
- Organizzare il sostegno alla  
diversità

**C - Produrre PRATICHE  
INCLUSIVE**

- Coordinare l'apprendimento
- mobilitare risorse

Testo

- A - Creare CULTURE inclusive**  
- Costruire COMUNITA'  
- affermare VALORI inclusivi



Dimensione A. (indicatori)

## Creare culture inclusive

### **COSTRUIRE COMUNITA'**

- Ciascuno deve sentirsi benvenuto.
- Gli alunni si aiutano l'un l'altro.
- Gli insegnanti collaborano tra loro.
- Gli insegnanti e gli alunni si trattano con rispetto.
- C'è collaborazione tra gli insegnanti e le famiglie.
- Gli insegnanti, il Consiglio di Classe e il Consiglio di istituto collaborano positivamente.
- Tutte le comunità locali sono coinvolte nell'attività della scuola.

- **AFFERMARE VALORI INCLUSIVI**
- Le attese sono elevate per tutti gli alunni.
- Gruppo insegnante, Consiglio di istituto, alunni e famiglie condividono una filosofia inclusiva.
- Gli alunni sono valorizzati in modo uguale.
- Insegnanti e alunni si trattano l'un l'altro come persone oltre che come rappresentanti di un «ruolo».
- Il gruppo insegnante cerca di rimuovere gli ostacoli all'apprendimento e alla partecipazione in ogni aspetto della vita scolastica.



Dimensione B. (indicatori)

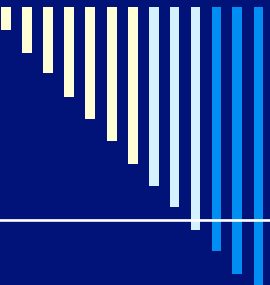
## Produrre politiche inclusive

### SVILUPPARE LA SCUOLA PER TUTTI

- I nuovi insegnanti vengono aiutati ad ambientarsi nella scuola.
- La scuola promuove l'accoglienza di tutti gli alunni della comunità locale.
- La scuola rende le proprie strutture fisicamente accessibili a tutte le persone.
- Tutti i nuovi alunni vengono aiutati ad ambientarsi nella scuola.
- La scuola organizza i gruppi-classe in modo che tutti gli alunni vengano valorizzati.

### ORGANIZZARE IL SOSTEGNO ALLA DIVERSITA'

- Tutte le forme di sostegno sono coordinate.
- Le attività di formazione aiutano gli insegnanti ad affrontare le diversità degli alunni.
- Le politiche rivolte ai Bisogni Educativi Speciali sono inclusive.
- Viene utilizzata una modalità definita e strutturata per ridurre gli ostacoli all'apprendimento e alla partecipazione di tutti gli alunni.
- Il sostegno agli alunni stranieri che imparano l'italiano è coordinato con il sostegno all'apprendimento degli altri alunni.
- Le politiche di sostegno personale e del comportamento sono collegate a quelle di sostegno allo sviluppo curricolare e all'apprendimento.
- Le pratiche che portano all'esclusione dalle attività disciplinari vengono ridotte



## Dimensione C. (indicatori) Sviluppare pratiche inclusive

### COORDINARE L'APPRENDIMENTO

- L'insegnamento è progettato tenendo presenti le capacità di apprendimento di tutti gli alunni.
- Le lezioni stimolano la partecipazione di tutti gli alunni.
- Gli alunni sono attivamente coinvolti nelle attività di apprendimento.
- Gli alunni apprendono in modo cooperativo.
- La valutazione contribuisce al raggiungimento degli obiettivi educativi e didattici per tutti gli alunni.
- La disciplina in classe è improntata al mutuo rispetto.
- Gli insegnanti collaborano nella progettazione, insegnamento e valutazione.
- Gli insegnanti di sostegno promuovono l'apprendimento e la partecipazione di tutti gli alunni.
- Le attività di studio a casa contribuiscono all'apprendimento di tutti.
- Tutti gli alunni prendono parte alle attività esterne.

### MOBILITARE RISORSE

- Le differenze tra gli alunni vengono utilizzate come risorsa per l'insegnamento e l'apprendimento.
- Le competenze degli insegnanti sono utilizzate al meglio.
- Gli insegnanti sviluppano delle risorse per sostenere l'apprendimento e la partecipazione.
- Le risorse della comunità sono conosciute e utilizzate.
- Le risorse della scuola sono equamente distribuite così da sostenere l'inclusione.



l'autonomia delle istituzioni scolastiche,  
“**sfondo integratore**” dell’agire  
del dirigente e del docente

## L’Autonomia

... è garanzia di **libertà di insegnamento** e di **pluralismo culturale**  
e si sostanzia  
nella **progettazione** e nella **realizzazione**  
di interventi di educazione, formazione e istruzione  
mirati allo **sviluppo della persona umana**, adeguati ai diversi contesti,  
alla domanda delle famiglie e  
alle **caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti**,  
al fine di **garantire** loro il **successo formativo**,  
coerentemente con le finalità e gli obiettivi generali del sistema di istruzione  
e con l'esigenza di **migliorare l'efficacia**  
del processo di **insegnamento** e di **apprendimento**.

---

[DPR 275/99, art.1,2]



# Scuola di tutti e di ciascuno

## “Non uno di meno”

L'inclusione delle persone e l'integrazione delle culture sono oggi finalità irrinunciabili per la scuola per mettere in condizione tutti gli alunni di raggiungere i propri obiettivi formativi.

La scuola è chiamata a confrontarsi ogni giorno con studenti **non madrelingua**, con svantaggi socio-culturali, con Disturbi specifici di apprendimento (**DSA**) o con Bisogni educativi speciali (**BES**).

Occorre ripensare i modelli educativi, organizzativi e didattici, alla luce di queste sfide che richiedono percorsi flessibili, mirati, personalizzati, in base ai bisogni di ogni soggetto







# conseguenze

- \* individuare i “**diritti educativi essenziali**”;
- \* assicurare l’uguaglianza delle opportunità;
- \* contribuire al superamento delle differenze fra alunni di diversa estrazione sociale, culturale;
- \* garantire il diritto di tutti ad acquisire le conoscenze e le competenze necessarie per partecipare consapevolmente alla vita politica e sociale nel mondo contemporaneo.

# Equality doesn't mean Justice

## Equality



## Justice





# Non basta il diritto all'accesso

*“Occorre che l'educazione fornisca **risultati efficaci** e non soltanto che consenta ad un maggior numero di persone di frequentare contesti scolastici”*

*Raccomandazione UNESCO*



---

nelle scuole inclusive...

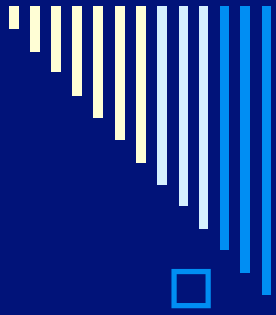
*“ gli insegnanti sono tenuti a  
modificare i loro stili di  
insegnamento per incontrare  
lo stile di apprendimento  
di ciascun alunno”*

*Raccomandazione UNESCO*



# Piano Annuale Inclusività

- La nota ministeriale prot.1551/2013 sottolinea che il Piano annuale per l'inclusività *non va interpretato come un piano formativo per gli alunni con bisogni educativi speciali* ma come uno *“strumento di progettazione” dell’offerta formativa delle scuole “in senso inclusivo*, è lo sfondo ed il fondamento sul quale sviluppare una didattica attenta ai bisogni di ciascuno nel realizzare gli obiettivi comuni”.



## conseguenze

E' compito delle comunità educanti  
**individuare per ogni persona,**  
in ciascuno specifico momento della vita  
e nelle condizioni in cui oggettivamente essa si trova,  
quali siano i **diritti educativi essenziali,**  
elaborando le più **efficaci strategie**  
per raggiungerli.

**principio della personalizzazione**

introdotta con la Legge 53/2003



# La sfida della dispersione

- “La scuola ha un problema solo. I ragazzi che perde”. (*Lettera a una professoressa*, pag. 35)
- «la scuola diventa un ospedale che cura i sani e respinge i malati».
- nel 2012, la scuola ha perso il 18 per cento degli iscritti: quasi uno su cinque, una percentuale drammatica
- L'Italia si posiziona al quart'ultimo posto nella graduatoria dei ventisette Paesi UE (fonte MIUR Servizio statistico)
- “il rischio abbandono” colpisce in particolare le aree del Paese in cui sono maggiormente presenti situazioni di disagio economico–sociale, di svantaggio culturale e linguistico, per la presenza di stranieri di recente immigrazione.



# La dispersione

- scarsa mobilità sociale
- lo Stato (e il suo sistema di istruzione e formazione) non è riuscito a rimuovere quegli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, hanno impedito il pieno sviluppo della persona umana (art. 3 Costituzione)

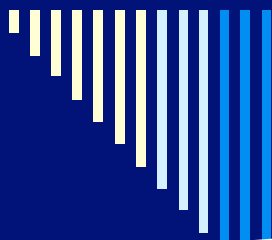
Il nostro,  
a differenza di quello finlandese,  
è un sistema iniquo?  
(B. Vertecchi, *La scuola iniqua*, 2013)





## Nuova strategia di Lisbona per l'Europa 2020:

- ridurre sotto il 10%  
la dispersione scolastica



*Lavorare insieme  
per una scuola inclusiva  
significa*

funzionamento

rileggere la qualità  
dei processi di

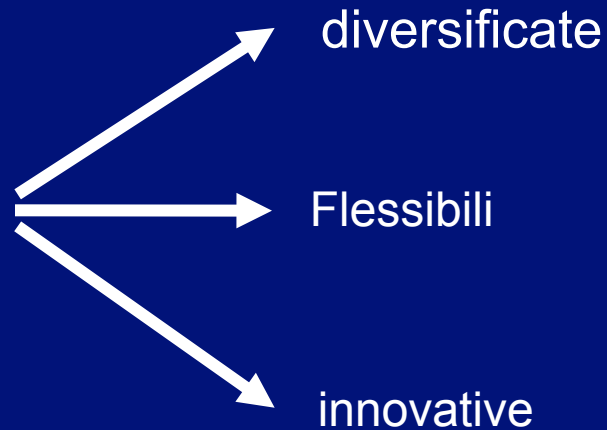
insegnamento/  
apprendimento

- quali **contesti di partecipazione** e di relazioni?
- quali **ambienti di apprendimento**, capaci di assumere la "cura" delle situazioni di difficoltà, di disagio, di bisogni speciali?
- quale **curricolo** e quali **pratiche didattiche**?
- quali percorsi di **ricerca e sperimentazione**?
- quale **sviluppo professionale**?
- quale **sistema di valutazione**?
- quali **percorsi-strategie di miglioramento**?
- quali modalità di condivisione delle buone pratiche?



# innovazione didattica

□ strategie  
didattiche



ricerca  
didattica



# Funzione di garanzia del DS

assicura  
il rispetto degli  
impegni che lo  
Stato assume


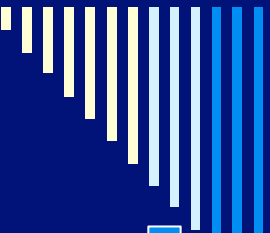
IL DIRIGENTE

nei  
confronti  
dei  
cittadini

# Ruolo gestionale e organizzativo

## MIGLIORARE LA QUALITA' (ricerca OCSE-CERI)

- **condivisione**, da parte di tutti i soggetti (operatori e 'utenti'), dello scopo generale porre il progresso di tutti gli alunni al centro' dell'organizzazione intenzionale dell'insegnamento-apprendimento;
- **insegnamento collaborativo** come mezzo per assicurare il successo' attraverso processi mirati e non cartacei di programmazione, realizzazione/gestione e valutazione dell'attività didattica e degli apprendimenti;
- **flessibilità** e forme organizzative 'differenziate' in funzione degli scopi da raggiungere;
- **corresponsabilità**, valorizzazione (e formazione) delle competenze, leadership diffusa e non accentrata;
- **relazione** con i genitori, comunità e territorio per la condivisione dei valori educativi.

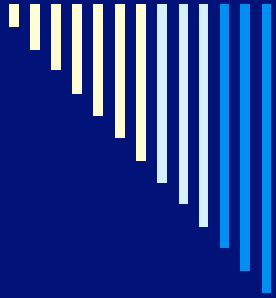


un  
processo  
continuo e  
progressivo



# Quali sfide

- ❑ **Un chiaro Progetto di scuola:** superare la frammentarietà degli interventi e le emergenze
- ❑ **La centralità del SOGGETTO** che apprende: la **PERSONA** in tutte le sue dimensioni  
*(cognitiva- affettiva – relazionale )*
- ❑ **Dall’Insegnamento all’Apprendimento**  
L’alunno “reale”, protagonista del processo di apprendimento, in relazione alle capacità, agli stili cognitivi, alle potenzialità e ai suoi limiti.
- ❑ **I Docenti come “comunità professionale”** capace di mettersi in gioco e di fare ricerca educativa e didattica



# L'etica della Responsabilità



## Vogliamo scegliere una scuola che si centri sui contenuti o una scuola che si centri sulle competenze?

Federico Batini - Ricercatore Università PG - 21 settembre 2013

- “ Diciamolo in un altro modo, per cercare di essere semplici e non equivocabili: vogliamo una scuola che si pensi e si progetti ***partendo dagli obiettivi di apprendimento***, cioè da quello che gli alunni dovrebbero saper fare e sapere alla fine o a un certo punto di un percorso, oppure vogliamo una scuola che si pensi e si progetti ***a partire dai contenuti di insegnamento***, cioè da ciò che gli insegnanti debbono spiegare?
- Possiamo estremizzare e semplificare ulteriormente: vogliamo una scuola centrata sugli allievi e i loro bisogni o sugli insegnanti e i loro bisogni?





# opportunità



## Ripensare i Percorsi formativi:

- **Indicazioni per il curricolo** per infanzia e primo ciclo
- **Nuovi Ordinamenti** della Scuola secondaria di II grado
  - *istruire educando*
  - *i Saperi essenziali: nuclei fondanti*
  - *risvolti formativi delle discipline*
  - *le educazioni trasversali ai saperi*
  - *le competenze: come qualificare i processi di apprendimento*
  - *l'orientamento*



# Valorizzare l'autonomia

 Responsabilità

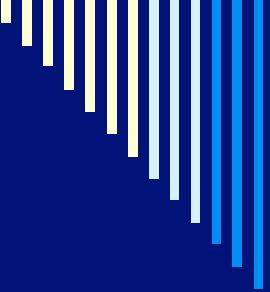
 Flessibilità

 Integrazione

 Leadership diffusa e condivisa

 Collaborazione tra componenti

 Rapporto con le famiglie e il territorio

- 
- La **Libertà** come scelta consapevole
  - La **Complessità** come risorsa
  - La **Flessibilità** come valore
  - L'**Equità** in educazione
  - La **Qualità** per tutti e per ciascuno
  - La **Valutazione** di sistema e degli apprendimenti

# LA SCUOLA DELL'AUTONOMIA

- La **Libertà** come scelta consapevole
- La **Complessità** come risorsa
- La **Flessibilità** come valore
- L'**Equità** in educazione
- La **Qualità** per tutti e per ciascuno
- La **Valutazione** di sistema e degli apprendimenti



## *Dall'autonomia dichiarata all'autonomia praticata*

- dalla cultura dell'adempimento all'autonomia culturale, professionale
- Superamento della concezione illuministica e centralistica: competenze del Centro e delle scuole autonome (Titolo V della Costituzione)
- Dal formalismo alla responsabilità
- Nuovo ruolo per dirigenti, insegnanti, personale
- La comunità professionale ed educativa: partecipazione, confronto, leadership diffusa e condivisa, pluralismo degli apporti in contesti culturali e sociali differenziati



## **Manifesto per una scuola inclusiva**

**Tesi 1: Una scuola per la comunità**

**Tesi 2: Una scuola per la centralità dell'alunno**

**Tesi 3: Una scuola che promuove competenze**

**Tesi 4: Una scuola per la continuità**

**Tesi 5: Una scuola per l'autonomia**

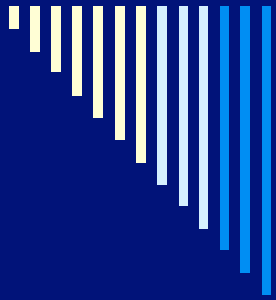
**Tesi 6: Una scuola per una buona didattica**

**Tesi 7: Una scuola che sa comunicare**

**Tesi 8: Una scuola che sa organizzarsi**

**Tesi 9: Una scuola che valorizza le professionalità**

**Tesi 10: Una scuola che sa guardare al futuro**



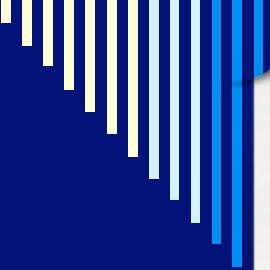
## Educare al futuro

Per essere educatori,  
occorre ritrovare il senso del futuro e della speranza:  
avere la capacità di immaginare,  
attraverso i confusi segni del presente,  
il mondo che verrà.

*“Il maestro deve essere per quanto può un profeta:  
perché deve indovinare negli occhi dei ragazzi le  
cose belle che essi vedranno chiare domani e che  
noi vediamo solo in confuso”.*

---

(don Lorenzo Milani)



La soluzione dei problemi  
non si trova nei registri elettronici  
o nelle lavagne digitali,  
ma nella testa e nel cuore  
degli insegnanti e dei dirigenti.





# Decalogo del "FORMATORE"



## **Dare prima di chiedere**

Quando i ragazzi vi parlano, ascoltateli. Ci vogliono attenzione e comprensione. Poi mai risposte sgarbate, ma gentili: otterrete di più.

## **Essere felici di lavorare**

L'entusiasmo e la motivazione non si possono imporre, ma solo suscitare. Dovete saper essere più interessanti e coinvolgenti dei giochi, dei social network, del mondo fuori.

## **Anche i ragazzi difficili sono nostri alunni**

Non maleducati, ma male educati. Hanno difficoltà e sofferenze anche quando sembra che se la ridano. Con loro serve empatia.

## **Aggiornarsi**

La società cambia. Ciò che sapete serve anche oggi? Leggete, studiate, interessatevi. I ragazzi di oggi non sono come eravate voi.

## **Guardarsi negli occhi**

Quando entrate in classe e per tutta la lezione: devono sapere che nulla vi sfugge. Dite che vi interessano non appena potete. La pedagogia dello sguardo.



## **Puntare sull'autostima**

Loro vi vedono come vi vedete voi: se non vi sentite all'altezza, si sente.  
Leggete e acquistate fiducia.

## **Aggiornare la didattica**

Insegnate l'essenziale: i concetti, i metodi che potranno riutilizzare rispetto alle semplici nozioni.

## **Essere molto esigenti**

Mai accontentarsi che sappiano due cose. Dovete mettercela tutta per farli migliorare e poi pretendere il massimo impegno.

## **Non essere amici ma guide**

Preparati, interessanti, sicuri di voi. Non fate gli amiconi per farli divertire: li fareste ridere.



## **Dare molta importanza alle regole**

Non tollerate infrazioni, una e' per sempre e siate coerenti voi per primi.

