

## Proposte per la governance dell'inclusione nel "va e vieni" dei modelli nazionali di PEI (e non solo)<sup>1</sup>

di Francesco Rovida, *dirigente scolastico e psicologo*

La *governance* di una scuola è compito fondante il ruolo del dirigente scolastico, che ha *"autonomi compiti di direzione, di coordinamento e valorizzazione delle risorse umane, di gestione di risorse finanziarie e strumentali, con connesse responsabilità in ordine ai risultati"* (Legge 59/1997, articolo 21).

Come evidenziato da Fattorini (2022), il sistema scolastico non può essere considerato in un'ottica semplicistica, come meccanismo lineare in cui l'organo di vertice possa decidere di adottare soluzioni in modo impositivo e autocratico, in forza dei citati "autonomi compiti", ma come un *pluriverso*, secondo la felice definizione di Anna Paola Tantucci, che tiene conto di diversi punti di vista, differenti sensibilità prospettiche, che si muove districandosi in una pluralità di competenze incrociate, in cui una ciascuna azione ha bisogno del consenso di uno o più organi, collegiali e non, per essere intrapresa. È la logica della "comunità educante", in cui la leadership dirigenziale si manifesta come *"chiave di volta della scuola dell'autonomia"*, cioè elemento portante del lavoro e delle attività e, contemporaneamente, punto di equilibrio dei diversi fattori e forze che agiscono al suo interno (Cerulo, 2015).

Le seguenti riflessioni sono destinate ad indagare alcuni aspetti relativi all'azione del dirigente scolastico e di chi collabora nella gestione organizzativa per realizzare azioni di inclusione, avendo come orizzonte di riferimento le disposizioni del Decreto Interministeriale 182/2020, dopo la parentesi dovuta al contenzioso amministrativo consumatosi tra settembre 2021 e aprile 2022.

### **Ambito di riferimento dell'inclusione scolastica**

L'inclusione scolastica degli studenti con disabilità certificata, ai sensi della Legge 104/1992, trova la propria collocazione più ampia nelle indicazioni relative alle situazioni di Bisogni educativi speciali, descritte nella Direttiva Ministeriale 27 dicembre 2012, nella quale *"sono comprese tre grandi sotto-categorie: quella della disabilità; quella dei disturbi evolutivi specifici e quella dello svantaggio socioeconomico, linguistico, culturale"*.

La categoria pedagogica, in realtà, risponde ad una più ampia riflessione circa la necessità di superare una visione di studente "standard", già autonomamente "scolarizzato" (per utilizzare un'espressione molto diffusa nei discorsi tra docenti

---

<sup>1</sup> Il presente intervento è una rielaborazione di quanto presentato nel corso del webinar di "TUTTOSCUOLA" del 28 luglio 2022, dal titolo "Governare la scuola in un mondo complesso" e pubblicato, a cura dell'autore, nel volume *Inclusione e corresponsabilità educativa*, Amazon Self Publishing, 2022

# TUTTOSCUOLA

e altrettanto oscura nel significato preciso), pronto ad affrontare il percorso “normale” e ad adattarsi alle esigenze della scuola.



Possiamo considerare, dunque, la categoria dei Bisogni educativi **speciali** come una parte dei Bisogni educativi **individuali**, riconoscendo una differenza di intensità tra le due tipologie di bisogno e affermando che costituiscono un aspetto specifico, sul piano normativo, didattico e relazionale, all'interno della pratica scolastica quotidiana.

## La governance dell'inclusione come aspetto ologrammatico della gestione scolastica

Con riferimento all'area *"Inclusione e differenziazione"* del Rapporto di Autovalutazione e alle pratiche di valutazione del dirigente scolastico (Direttiva 36/2016), possiamo notare che egli ha il compito di promuovere azioni mirate al sostegno e all'integrazione degli alunni con BES, degli studenti in situazione di disagio e a rischio dispersione, degli studenti stranieri da poco in Italia, per favorire un approccio didattico ed educativo differenziato per coinvolgere studenti con difficoltà e per la valorizzazione degli studenti con particolari attitudini disciplinari.

Pensando concretamente alle azioni che, nel corso di un anno scolastico e nella pratica quotidiana, un dirigente è chiamato a mettere in atto, con relazione diretta e indiretta all'inclusione, è possibile rilevare almeno le seguenti, raccolte in una tabella (volutamente in ordine sparso):

<b>Funzione di indirizzo</b>	Ai sensi del DLgs 66/2017, l'inclusione scolastica si realizza nell'identità dell'Istituto, espressa all'interno del PTOF. Il dirigente scolastico ha un compito di indirizzo politico nel dettare al Collegio docenti le proprie linee per la predisposizione del Piano e attraverso le scelte di carattere amministrativo e l'attenzione alle diverse priorità.
<b>Formazione delle classi</b>	Il processo di formazione delle classi è complesso e comprende anche criteri definiti dagli Organi collegiali. Compito della governance (non solo del dirigente, quindi) è da una parte il rispetto della Normativa

# TUTTOSCUOLA

	<p>prevista e dall'altra la ricerca di un equilibrio che consenta la creazione di un ambiente di apprendimento adeguato.</p>
<b>Definizione dell'organigramma</b>	<p>In relazione alle scelte del PTOF, la definizione dei ruoli e delle funzioni coinvolge il Collegio docenti (ad esempio, per le aree delle funzioni strumentali) e il dirigente scolastico. Un aspetto da curare particolarmente è la declinazione dei compiti e delle modalità di rendicontazione degli stessi, da inserire anche nelle lettere formali di nomina.</p> <p>Le figure potenzialmente coinvolte sono: coordinatori di classe, coordinatore del Dipartimento dei docenti di sostegno, Referente dell'inclusione, Referente della formazione, ecc.</p>
<b>Rapporti con le famiglie</b>	<p>Se il coinvolgimento delle famiglie è un aspetto fondante la dimensione identitaria della comunità educante, il rapporto con quelle degli studenti per i quali viene predisposto il PEI ha un ruolo e un valore differente, sia per le attese da esse espresse che per le istanze di cui sono portatrici. Per questa ragione, potrebbero trovare uno spazio "privilegiato" nell'agenda di un dirigente e devono essere correttamente interpellate e coinvolte nelle riunioni del GLO e del GLI.</p>
<b>Gestione della privacy</b>	<p>La responsabilità personale in ordine alla protezione dei dati personali impone al dirigente l'obbligo di organizzare un sistema di trattamento dei dati che contempererà l'esigenza di rispettare la riservatezza dei dati sulla salute, con quella del loro utilizzo finalizzato alla progettazione educativa.</p>
<b>Gestione degli Organi collegiali</b>	<p>Pur non essendo Organi collegiali, il GLO e il GLI assumono funzioni specifiche e sono costituiti da gruppi di personale in funzione dell'appartenenza ad un Organo collegiale. La programmazione delle riunioni in ordine al numero di ore e alla frequenza, l'ordine del giorno, tempi e modi di convocazione, verbalizzazione e conservazione degli atti ricadono sotto la responsabilità diretta del dirigente, che ne è formalmente il presidente, e sono orientati dalle sue scelte.</p>
<b>Formazione del personale</b>	<p>Le esigenze di formazione generale e tecnica del personale docente e ATA devono essere formalmente rilevate, anche sulla base della valutazione annuale e in rapporto agli obiettivi di miglioramento definiti nel</p>

# TUTTOSCUOLA

	Piano per l'inclusività.
<b>Promozione dell'innovazione didattica</b>	Il raggiungimento di obiettivi di inclusione passa attraverso il miglioramento dell'attività didattica di tutti i docenti e l'adozione di strategie flessibili. La possibilità di orientare le scelte del Collegio docenti e dei Consigli di classe, organi tecnici, passa anche attraverso lo studio e l'approfondimento da parte dello stesso dirigente e del suo gruppo di lavoro e la capacità di sostenere la motivazione al cambiamento.
<b>Assegnazione dei docenti alle classi</b>	Pur essendo un compito assegnato alla responsabilità dirigenziale, l'assegnazione dei docenti alle classi è frutto di un procedimento che coinvolge altri soggetti (Organi collegiali e rappresentanze sindacali). Nelle situazioni in cui occorre progettare un PEI questo processo riguarda sia i docenti curricolari che quelli di sostegno: la valutazione delle competenze e dell'esperienza specifica, le esigenze di continuità (o discontinuità...) e la necessità di strutturare un gruppo di lavoro il più possibile armonico possono rendere necessario intervenire anche in modo integrato rispetto ai criteri deliberati.
<b>Rapporto con gli Enti locali</b>	Sono almeno tre le ragioni che portano a sviluppare i rapporti con gli Enti locali in ordine all'inclusione: <ul style="list-style-type: none"><li>- le esigenze di adattamento tecnico degli edifici scolastici;</li><li>- la definizione del Progetto individuale;</li><li>- la fornitura del personale per l'assistenza specialistica.</li></ul>
<b>Gestione del sistema di salute e sicurezza</b>	Il dirigente scolastico, datore di lavoro ai sensi del Decreto Legislativo 81/2008, ha l'obbligo di verificare l'adeguatezza degli ambienti e delle attrezzature funzionali alle problematiche specifiche presentate dagli studenti con disabilità certificata. Inoltre, deve introdurre misure specifiche in una serie di procedure come, ad esempio, il piano di evacuazione, la formazione del personale, la gestione delle situazioni di emergenza, attribuendo incarichi specifici al personale e dando adeguata informazione a tutte le persone coinvolte (studenti, famiglie, personale).

Appare chiaro che, rispetto ad altre situazioni presidiate dall'attività del dirigente scolastico, l'inclusione presenta un carattere esemplare della complessità e

unitarietà dei processi di gestione dell'Istituzione scolastica, tale da assumere una dimensione **"ologrammatica"**: nell'analisi di tutte le azioni da svolgere è possibile puntare lo sguardo praticamente su tutte le aree di competenza gestionale, facendo diventare l'inclusione un'area di verifica piena della capacità di governance diffusa.

Infatti, dissolta l'illusione dell'azione solitaria, l'attività del dirigente scolastico dovrà essere volta ad un duplice scopo:

- *coinvolgere* studenti, famiglie, docenti, personale ATA, Enti locali, agenzie del territorio, imprese, ecc.;
- *abilitare* chiunque collabori ai diversi livelli alla realizzazione informata ed efficace dei propri compiti e alla diffusione virtuosa delle competenze.

## **Il dirigente scolastico per il successo formativo**

In apertura di questo intervento, ho sottolineato come la normativa attribuisca autonomia nella dimensione gestionale e organizzativa alla figura del dirigente scolastico, *"nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici"*. Più specificamente il Decreto Legislativo 59/1998, che disciplina l'attribuzione della qualifica dirigenziale ai capi di Istituto, riconduce tali compiti organizzativi a *"criteri di efficienza e di efficacia formative"*, sottolineando come la logica primaria debba essere il raggiungimento del successo formativo degli studenti. Un aspetto affermato anche dai documenti comunitari che propongono come modello di leadership scolastica efficace quello in cui il dirigente ha la possibilità di concentrare il proprio lavoro sul miglioramento della qualità dell'insegnamento dei docenti e sulla strutturazione organizzativa dell'ambiente di apprendimento (Cammisuli, 2018).

Le note ricerche di Paletta hanno, inoltre, mostrato come il dirigente scolastico possa essere il fattore singolarmente più importante per la qualità dell'insegnamento e gli esiti di apprendimenti degli studenti: se è vero che l'esito scolastico di uno studente è, per l'80%, determinato dal contesto socio-economico e culturale che lo influenza, nel restante 20%, frutto dell'azione della scuola, l'influenza del dirigente ha un valore calcolato tra il 5 -7% (Paletta 2015a).

Da qui, l'importanza, tanto più in ambito inclusivo, di un approccio alla dirigenza che possa operare cogliendo le differenze nella complessità secondo i principi di riferimento di una dirigenza umanistica (Botta - Fattorini, 2022): *"Praticare la "dirigenza umanistica" significa, in ogni singola occasione professionale, fare una scelta personale, in cui si devono ponderare e compulsare insieme le valutazioni dovute a conoscenze e competenze tecniche con quelle legate ai rischi personali, calibrando ogni scelta professionale con una consapevole scelta di coraggio esistenziale"* (Fattorini, 2022).

- E. Botta - O. Fattorini, *La dirigenza umanistica come nuovo approccio alla dirigenza scolastica: la definizione del costrutto*, in: P. Lucisano (Ed.), *Quale scuola per i cittadini del mondo? A cento anni dalla fondazione della Ligue Internationale de l'Éducation Nouvelle. Atti del convegno Internazionale SIRD Roma 25-26 novembre 2021*, Pensa Multimedia Editore, 2022, 882-893
- D. M. Cammisuli, *La leadership educativo-gestionale del dirigente scolastico: una riflessione critica sul ruolo alla luce della valutazione*, in: "FORMAZIONE & INSEGNAMENTO. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione" 16 (1) 2018, 35-42
- M. Cerulo, *Gli equilibristi. La vita quotidiana del dirigente scolastico: uno studio etnografico*, Rubettino editore, 2015
- O. Fattorini, *Il Modello DADA (Didattiche per Ambienti Di Apprendimento): Paradigma di una governance innovativa delle istituzioni scolastiche italiane*, Nuova Cultura Roma, 2022
- D. Ianes - F. Fogarolo, *Oltre la crisi della nostra inclusione scolastica. Verso un paradigma globale ed ecologico di supporto alla scuola inclusiva*, Erickson, 2021
- F. Magni, *Dall'integrazione all'inclusione. Il nuovo profilo del docente di sostegno*, Studium Edizioni, 2018
- A. Paletta (Ed.), *Dirigenti scolastici leader per l'apprendimento*, IPRASE, 2015
- F. Rovida, *Inclusione e corresponsabilità educativa*, Amazon Self Publishing, 2022