



Distretto Scolastico N° 53 – Nocera Inferiore (SA)

**Scuola Secondaria di 1° grado  
“FRESA - PASCOLI”**

Viale Europa ~ 84015 Nocera Superiore (SA)

## *Vision e Mission* per una Scuola inclusiva



**nell'ambito del Piano Triennale dell'Offerta Formativa**

a cura di

Dirigente Scolastico Prof. Michele Cirino,  
Coordinamento scientifico Prof. Giovanni Savarese, DS Michele Cirino  
Coordinamento didattico Prof.ssa Maria Grazia Luciano  
Prof.ssa Carmela Petrosino

## ***Prefazione***

La Scuola affronta giorno per giorno i complessi problemi propri della realtà attuale. L'offerta formativa deve essere, dunque, il frutto di un processo sistematico di riflessione, formazione e ricerca. L'innovazione si sposa felicemente con una tradizione pedagogica che, investendo fortemente sull'insegnamento di base, consente agli alunni di lavorare consapevolmente al proprio futuro grazie ad una solida preparazione culturale, aggiornata e alimentata da una chiara e puntuale coscienza storica.

Il percorso formativo è centrato sulla *cura della persona* che rende lo studente protagonista del proprio iter formativo. Particolare attenzione viene data alla creazione di un ambiente di apprendimento favorevole e inclusivo, a partire dalla realtà del gruppo-classe, nel quale ciascun allievo possa trovare spazi di espressione e di accoglienza della sua originalità e ricchezza umana, culturale, sociale, spirituale.

I processi di insegnamento-apprendimento sono tesi a sviluppare in pieno le facoltà intellettive, emotive ed affettive, a sviluppare capacità critiche e di giudizio, a promuovere il senso dei valori, a sviluppare il senso della cittadinanza attiva e partecipativa, a coltivare il contatto con il patrimonio culturale del passato per comprendere il presente e progettare consapevolmente il proprio futuro, a sviluppare competenze spendibili nella costruzione della propria esistenza.

I principi generali dell'operare pedagogico sono sanciti all'art. 2 e dei successivi 3, 21, 33, 34 della Costituzione Italiana. L'art. 2 tutela i diritti inviolabili dell'uomo anche nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità e tale è appunto la Scuola; l'art. 3 garantisce la pari dignità sociale e l'uguaglianza di fronte alla legge; l'art. 21 salvaguarda il diritto di manifestare liberamente il proprio pensiero con la parola, lo scritto e ogni altro mezzo di diffusione; l'art. 33 sancisce che l'arte e la

scienza sono libere e libero è l'insegnamento, che la Scuola è aperta a tutti, che i capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi, che la Repubblica rende effettivo questo servizio con borse di studio.

### ***Vision e Mission***

Facendo propri alcuni concetti di marketing, la **mission** è lo scopo ultimo dell'azienda, il motivo della sua esistenza, il senso della sua presenza nel mercato. È, allo stesso tempo, un qualcosa di distintivo, un elemento in grado di differenziarla, per quanto possibile, da tutti gli altri *player*, e quindi dai *competitor*.

La **vision** è la proiezione di uno scenario futuro. Una prospettiva di quello che l'azienda sarà, o del contesto nel quale l'azienda opera, che sia coerente con gli ideali e il messaggio. Fissa gli obiettivi in modo concreto e in qualche modo incentiva all'azione.

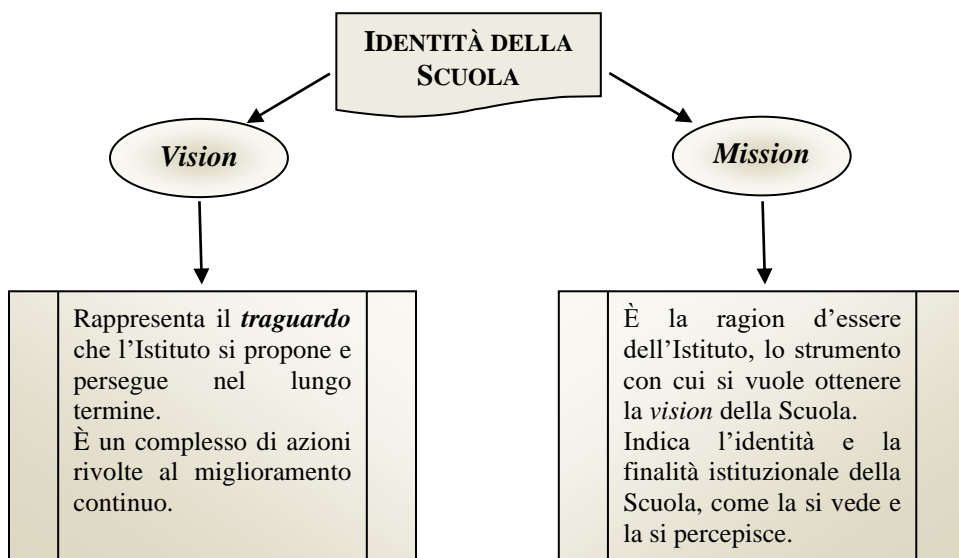
Come si può facilmente intuire, la *mission* agisce sul presente, anche se si potrebbe affermare che sia "atemporale", ossia senza tempo, eterna, immutabile. La *vision* agisce sul futuro, dal momento che disegna, in estrema sintesi, una previsione. In virtù di questa differenza dal punto di vista della "dimensione", la *vision* può essere definita come mutabile. Anzi, è bene cambiare ogni tre o quattro anni, in modo da dare linfa nuova alla presenza nel mercato.

Più precisamente, per Visione d'Istituto in questo contesto si intende una dichiarazione che descrive come si vorrebbe che l'Istituto scolastico fosse in un periodo di medio lungo andare.

La Visione è efficace quanto più il personale soprattutto docente è coinvolto nella sua elaborazione. Può accadere che alcune persone all'interno dell'Istituto non percepiscano la necessità di formulare una visione: può sembrare teorico o slegato dalle preoccupazioni di tutti i

giorni. È in questo momento che il Dirigente scolastico è chiamato a focalizzare il team sui dati e fatti concreti che caratterizzano la Scuola, tra i quali dovrebbero essere presi in considerazione in primo luogo il ruolo assegnato dal Ministero, la Missione “locale” e i risultati emersi dall’analisi organizzativa, ossia i Punti di forza e delle Aree di miglioramento dell’Istituto.

L’identità di una Scuola nasce dal connubio di *Vision* e *Mission*.



La questione principale è che **mission** e **vision** sono due elementi importantissimi, anzi fondamentali, proprio dal punto di vista strategico. Rappresentano una sorta di stella polare, per quanto generalmente astratta e lontana, su cui si basano poi tutte le evidenze di strategie e di tattica.

La **Vision** rappresenta l’obiettivo che la Scuola si propone e persegue nel lungo termine.

La formulazione della **vision** rappresenta e riguarda un’azione strategica importante per lo sviluppo organizzativo nella Scuola dell’Autonomia. Essa

tuttavia acquista significato se inserita in un più vasto repertorio di azioni rivolte al miglioramento continuo: fare dell'Istituto un luogo di *innovazione* ed un *centro di aggregazione culturale e relazionale* per le famiglie ed i giovani del territorio, dare alle persone la motivazione per muoversi nella direzione giusta anche se i percorsi possono essere complessi e difficili, contribuire a coordinare rapidamente ed efficacemente le azioni di molte persone creando occasioni ed opportunità di crescita personale e professionale per orientarsi al principio secondo cui “... è leggero il compito quando molti si dividono la fatica” (Omero).

Restando ancora nella sfera imprenditoriale, la *mission* ha uno scopo trascendentale, che va al di là dei benefici per le quali le persone o l'azienda operano. La *mission* è legata profondamente al contributo che le persone o le aziende vogliono dare al mondo che le circonda, è quindi un qualcosa di estremamente intimo ed ha una radice di *emotività* e di *senso dello scopo*. La *vision* è la rappresentazione di uno scenario futuro, che coinvolge l'azienda (o il singolo individuo) ed il mondo circostante, in cui vengono rispettati mission, ideali e valori dell'organizzazione o della persona.

La *vision* è un'immagine *ideale* in un futuro che spinge chi ne è partecipe ad andare sempre avanti con carica ed entusiasmo. È come una *meta ideale* che guida alla realizzazione della *mission*.

La *vision* è l'immagine di Scuola sulla cui realizzazione autentica si intende scommettere il proprio futuro. Come sostiene J. P. Kotter “... è un momento positivo dell'attività conoscitiva perché solleva dal rumore quotidiano, può essere definita il contesto della proiezione nel futuro: la realtà che ancora non c'è e che è prossima a venire”.

Per poter realizzare la *vision* è necessario procedere per progetti, che di volta in volta si strutturano attraverso una *mission*, ossia le scelte educative, mediante obiettivi che siano chiari, possibili, identificabili, misurabili, raggiungibili e controllabili.

La Scuola innovativa e inclusiva lavora per:

- Fare Scuola fuori dalla Scuola, per diversificare l'offerta formativa.
- Tendere alla qualità in termini di valutazione e affidabilità.
- Coniugare il binomio Scuola-mercato.
- Far emergere qualità delle risorse umane.
- Definire la propria *mission* come apporto al benessere della comunità con la presenza di una rete di servizi con cui interagire.
- Implementare con il territorio azioni di informazione, coordinamento, cooperazione.
- Favorire l'inclusione sociale di soggetti a rischio.
- Promuovere il successo formativo anche attraverso un'adeguata azione di orientamento.
- Innovarsi tecnologicamente.
- Costruire una comunità di cura, apprendimento, collaborazione e ricerca.
- Favorire il "*life long e life wide learning*".
- Passare definitivamente dal "*life system*" al "*life world*".

La *Vision* della Scuola innovativa e inclusiva si svilupperà su due coordinate fondamentali e tra loro interconnesse: la qualità organizzativa e la qualità pedagogica.



La *Vision* è un presupposto quando un Istituto scolastico intende dotarsi di obiettivi operativi coerenti e condivisi. I componenti del personale spesso scoprono divergenze d'opinione sull'indirizzo da seguire ed è in questa situazione che il processo di formulazione della visione aiuta a creare un punto di riferimento per i futuri obiettivi e le future azioni, ottenere il coinvolgimento e l'impegno da parte di tutti gli appartenenti all'Istituto in relazione al compito da svolgere, superare le divergenze d'opinione in merito all'indirizzo e unire le forze del gruppo attorno a una visione comune.

È importante l'impegno alla coerenza tra il progetto dichiarato e la realizzazione concreta, la continua ricerca tra qualità e quantità dei prodotti. La *Mission* è la ragion d'essere dell'Istituto scolastico, cioè risponde alla domanda "perché esisto" come istituzione. Vuol indicare l'identità e la finalità istituzionale della Scuola, come la si vede e la si percepisce. La *Mission* è sempre specifica di una Scuola, rappresenta il mandato interpretato nel proprio contesto di appartenenza. Esso è non soltanto una "fotografia" attuale e fedele dell'identità dell'Istituto, delle sue linee pedagogico-didattiche, dei servizi educativi che offre, dei progetti che realizza, ma costituisce una sorta di visione proiettiva di se stesso nel lungo periodo; un'anticipazione del futuro, un'indicazione puntuale dei traguardi di sviluppo che si vogliono realizzare.

Il fine è compiere al meglio la propria missione educativa per gli allievi: **includere, accogliere, formare ed orientare** tra esperienza ed innovazione devono essere i principi ispiratori della Missione della Scuola.

Questo comporta attivare azioni per valorizzare le eccellenze e supportare gli alunni in difficoltà di apprendimento limitando la dispersione scolastica e favorendo l'integrazione, realizzare azioni per incentivare la *ricerca-azione* di una didattica che migliori le proposte operative dell'Istituto, predisporre azioni per favorire l'accoglienza di studenti, famiglie e personale in un'ottica di collaborazione e di appartenenza, predisporre e



realizzare azioni che favoriscono la continuità educativa e l'Orientamento fin dalle prime classi della Scuola primaria.

In realtà la componente Istituzionale della Scuola ha raggiunto la sua "mission" allorquando ha sottoscritto il nuovo contratto, ha varato le disposizioni sull'autonomia, ha provveduto ad innalzare l'età dell'obbligo scolastico, ha provveduto a riformare l'esame di Stato ed infine ha modificato, con il suo riordino, i cicli scolastici nel momento in cui, in sostanza, ha portato a definizione tutti quegli aspetti normativi ed amministrativi necessari per attuare i cambiamenti che si era prefissa di realizzare.

All'interno delle singole istituzioni possono pure esistere soggetti in grado di articolare progetti per l'ampliamento dell'offerta formativa o per la rimodulazione del curricolo ma non è solo questo che si richiede di realizzare con un processo che mira a rendere autonoma un'organizzazione. Servono idonee competenze amministrative e di pianificazione "aziendale" per far sì che le risorse economiche siano adeguatamente predisposte ed alla fine risultino rispondenti alle progettazioni poste in cantiere con le attività didattiche; e serve pure che queste attività debbano essere correttamente suddivise per ambiti, coordinate e monitorate con una attenta verifica sulla rispondenza dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati nel rispetto di un piano che individui una strategia da perseguire nel tempo; ed ancora che tra le risorse umane (docenti) vengano opportunamente individuati, formati, stimolati e valorizzati quei soggetti che alla fine risulteranno essere quelli più idonei ad assumere i ruoli di responsabilità, all'interno delle singole istituzioni, e che contribuiranno a "creare" la Scuola dell'autonomia; e che in tutti questi processi non vengano mai dimenticati gli alunni "attivi partecinatori" al loro processo di formazione; ed infine serve che tutto questo venga ricondotto ad un quadro formativo più ampio e coerente a favore degli alunni che renda efficace l'azione di ogni singolo ciclo scolastico con l'applicazione di una rinnovata flessibilità

nello svolgimento dell'orario scolastico, organizzando sempre più frequentemente didattica in forma multidisciplinare, innovando la didattica alla luce dei nuovi supporti tecnologici.

Ecco tutto questo rappresenta la “mission” che ogni istituzione scolastica dovrebbe perseguire.

Ma delegando tutto questo, *tout cour*, alla singola Scuola si corre il rischio che, senza un'adeguata impostazione dei criteri generali da seguire, solo una parte di tutto questo venga realizzato. Infatti, nell'ipotesi esistesse una Scuola in possesso delle risorse umane adeguate a mettere in moto coerentemente tale processo, si correrebbe il rischio che dei risultati debba godere solo l'utenza di quella Scuola: il diritto all'istruzione non sarebbe più uguale per tutti bensì diverrebbe un privilegio per pochi “fortunati” .

***La Scuola non è un'azienda*** che deve rispettare rigidi parametri di produzione e pertanto ogni realtà è giusto si organizzi secondo criteri non standardizzati (o forse sarebbe più corretto dire, allo stato attuale delle cose, “come può”). Ma anche se questo è vero, nel senso che la parte più importante della sua attività, la didattica appunto, è inevitabilmente delegata alla preparazione, sensibilità e capacità di ogni singolo docente che fornisce un'impronta unica ed irripetibile nello svolgimento del suo lavoro, la mancanza di “tracce” lungo un ideale percorso da seguire lascia ogni singola istituzione scolastica in una condizione di “anarchia”, nel senso letterale del termine e nella sua accezione più nobile. Ciò potrebbe però determinare squilibri e scarsa omogeneità nell'offerta formativa, per esempio, nell'ambito di uno stesso circondario che vive problematiche simili o, peggio, all'interno della stessa istituzione scolastica.

Per cui è possibile ricondurre ad uno standard qualitativo minimo di “produttività” il lavoro che ogni Scuola dovrebbe svolgere, con impegno e “fantasia”, avendo alla base un riferimento, un parametro cui confrontarsi. Da qui l'intuizione di introdurre figure quali le funzioni-obiettivo, le

“figure di sistema”, che hanno potuto in qualche modo svolgere un ruolo di programmazione e coordinamento.

Obiettivi dal punto di vista “educativo” (*mission educativa*) dovranno essere favorire l’acquisizione della consapevolezza, delle responsabilità e dei diritti essenziali per vivere in una comunità; aiutare a sviluppare la conoscenza, la comprensione e gli atteggiamenti corretti di cui i membri di una comunità necessitano per dare un contributo attivo alla democrazia della comunità stessa; favorire il rispetto del punto di vista dell’altro.

I nostri studenti si attendono da noi qualcosa di più che la mera trasmissione di saperi, essi ci chiedono una ragione di più per credere in ciò che diciamo, esigono da noi comportamenti coerenti con i nostri propositi educativi e formativi spendibili nella società moderna che richiede sempre più competenze, oltre che conoscenze.

Una **formazione globale** non può prescindere dalla complessità di conoscenze, abilità e competenze, dal bisogno di rapportare il sapere alla problematicità del contesto attuale e, soprattutto, deve saper fornire ai giovani gli strumenti per conoscere, per approfondire, per sottoporre dati, nozioni e concetti ad un processo di interiorizzazione, di revisione ed assimilazione critica ed autocosciente. Ne deriva che le iniziative, sia quelle curricolari che extracurricolari, non sono tra loro staccate, ma tutti gli interventi e le attività contribuiscono a determinare il *progetto* globale e unitario.

Il **fine ultimo** di tutte le attività educative, scolastiche ed extrascolastiche, non è solo il raggiungimento di un’*eccellenza accademica*, ma anche di un’*eccellenza umana* degli alunni: “*insegnare e apprendere per insegnare ad essere*”.

## ***Il PTOF e il Piano di Miglioramento come tracce della vision e della mission***

Il PTOF, ossia il Piano Triennale dell'Offerta Formativa, è inserito nelle finalità generali che la Scuola ha intenzione di attuare, traendole direttamente dalla Legge 107/2015 (“Buona Scuola”) ma adeguandole contemporaneamente al contesto sociale e culturale di appartenenza, immerso nella realtà territoriale e da quest’ultima contaminato. La valutazione in atto nella Scuola, iniziata con la stesura del RAV e con il Piano di miglioramento (PdM), è parte integrante del PTOF e costituisce un’utile traccia per la stesura del documento triennale. Ciò significa che il piano dell’Istituzione scolastica trarrà le sue finalità generali sia dal comma 1 della legge citata, sia dalle risultanze della prima fase di autovalutazione della Scuola mediante il RAV.

Un percorso alternativo adottato dalla Scuola innovativa e inclusiva è quello della ricerca-azione secondo la strategia del *problem-posing & solving*. In primo luogo si parte dall’identificazione e messa a fuoco di un problema ritenuto significativo dagli operatori scolastici e dall’utenza; si continua con l’esplorazione del problema a livello sistemico e multi prospettico raccogliendo i dati mirati ad una migliore rappresentazione del problema. Successivamente si passa all’elaborazione e alla interpretazione dei dati raccolti. Ed è qui che necessariamente emerge l’elemento distintivo di un vero processo autovalutativo che è legato alla ricorsività circolare tra esperienza e riflessione, tra azione e conoscenza, tra sapere pratico e sapere teorico. Poi si arriva alla individuazione di soluzioni possibili ed all’elaborazione di un piano di miglioramento, alla sua attuazione ed infine alla valutazione dei processi e dei risultati. Questa linea di indirizzo ci consente di disegnare un processo autovalutativo efficace, efficiente e significativo ai fini dell’apprendimento e del miglioramento dell’offerta

formativa, una valutazione tesa a integrare la Scuola con il territorio e con le famiglie dei fruitori del servizio scolastico.

Un processo di valutazione “dal basso” che parte dai bisogni informativi interni alla comunità scolastica rappresenta la risposta più efficace ai problemi della complessità scolastica.

Una valutazione di questo genere è una valutazione autentica in cui si valuta non tanto ciò che l’organizzazione ha ottenuto in termini di risultati ma la sua capacità orientativa e innovativa, il suo potenziale educativo alla luce di una profonda riflessione interna.

Il problema principale nella valutazione riguarda la possibilità di stabilire correlazioni tra i diversi soggetti della valutazione. Un modello autovalutativo consono alla vita della Scuola non può sfuggire al paradigma della complessità che nella conoscenza adeguata della Scuola punta a tenere sotto controllo il maggior numero possibile delle concause che possono determinare un risultato. Questo modello di valutazione deve guidare un percorso che prevede il passaggio dall’analisi dei risultati (diagnosi) alla valutazione dei processi e di conseguenza al miglioramento di tutto il sistema.

Occorre un tempo d’esplorazione e un tempo di riflessione. Occorre altresì una nuova concezione del tempo, prendere in considerazione non solo il tempo esteriore *Chronos* ma anche il tempo interiore *Kairos*, un nuovo spirito del tempo in una nuova gestione dello stesso.

Una concezione del tempo interiore ci aiuta ad evitare gli ostacoli e a sfruttarli, a cercare centralità ed equilibrio, a sviluppare flessibilità, a tendere a soluzioni creative di problemi mediante il pensiero laterale, acquistare fiducia nei propri sentimenti e nella propria intuizione, a sostenere l’organizzazione autonoma, a vivere in armonia e sincronizzazione con il contesto, l’ambiente e il territorio. Il tempo interiore non parte dall’avere, con la pressione del tempo e lo stress, bensì dall’obiettivo di dove vorremmo essere e ci aiuta ad ampliare le nostre

percezioni della ricchezza di possibilità e di alternative per raggiungere lo scopo.

All'interno del PTOF viene esplicitata la progettualità individuale di ogni docente, una progettualità nuova, più ricca, più articolata, più complessa e sicuramente più tecnica rispetto a quella del passato. È, in definitiva, una progettualità che racchiude in sé la capacità di costruire finalmente percorsi personalizzati, imperniati sulle reali esigenze formative degli alunni di un determinato territorio, in armonia con le finalità della Scuola. La nuova progettualità è soprattutto capacità di decidere, di scegliere e di accettare le scelte educative più appropriate, di interagire con la vocazione culturale del territorio, dialogando col suo tessuto sociale e contribuendo a superare gli aspetti formali dell'insegnamento, gli individualismi degli insegnanti e la stessa rigidità delle varie metodologie.

Gli insegnanti possono e devono riprendersi spazi di condivisione di scelte didattiche, devono condividere materiali, strumenti, pratiche progettuali e devono dedicare molta cura professionale a questo livello e le tecnologie e le forme di comunicazione multimediale possono diventare strumenti immediati di costruzione di comunità.

L'autonomia segna così il passaggio dalla cultura degli adempimenti progettuali di facciata a quella della progettualità in senso pieno. Quella reclamata dall'autonomia scolastica è una progettualità capace di armonizzare i curricoli con le risorse del territorio, valorizzandone gli orientamenti culturali ma anche in grado di rispondere meglio alle domande degli alunni, di ipotizzare per questi ultimi attività trasversali in grado di esaltare la diversità dell'approccio pedagogico con loro, potenziando così le risorse umane e materiali disponibili, comprese quelle professionali degli stessi docenti e del personale in genere.

### ***La Scuola: sistema semplice o complesso?***

È necessario che la Scuola si affermi sempre più come sistema formativo integrato.

La Scuola è davvero un'organizzazione complessa. Proviamo, in una sorta di *reductio ad absurdum*, ad argomentare il contrario, ponendo quindi che la Scuola non sia complessa, ma che possa essere descritta come un sistema lineare. Per le teorie dei sistemi, un sistema è lineare quando risponde in modo direttamente proporzionale alle sollecitazioni ricevute, e quando, per dirla da un'altra prospettiva, lo si può scomporre in sotto articolazioni indipendenti, le cui connessioni sono prevedibili e lineari. Come spesso viene fatto nei processi di autovalutazione, si potrebbe descrivere la Scuola come una serie di connessioni lineari fra risorse – umane, finanziarie e materiali – strutturazione dei processi e monitoraggio dei risultati. Se questo fosse vero, a maggiori risorse finanziarie, a maggiori ore di docenza dovrebbero corrispondere in ogni Scuola migliori risultati. Se ciò fosse vero, il sistema della *governance* sarebbe poco influente, bastando una sequela di procedimenti codificati (processi lineari) che mettano in corretta connessione le risorse erogate per raggiungere i risultati voluti.

Ma la realtà non è questa: i sistemi e i problemi che si presentano in natura sono essenzialmente non lineari, ma complessi.

Così è anche per la Scuola. Come tutti i sistemi complessi, la Scuola è costituita da un grande numero di elementi semplici, interconnessi fra loro, in molteplici modi e con dinamiche non lineari; il comportamento dei singoli elementi risulta generalmente ben definito, prevedibile, ma dalla loro interazione può emergere un comportamento globale diverso, difficile da interpretare. Un sistema complesso opera in modo che non si può spiegare come somma delle sue parti e, quindi, neanche scomponendo le parti per un'analisi delle varie componenti, ma richiede un approccio sintetico globale, *olistico*. L'esperienza di tutti gli operatori, personale Ata, docenti e di tutti i dirigenti ci dice che la Scuola è una somma di variabili

fortemente dipendenti ed interconnesse, che interagiscono fra loro, cambiando il peso, l'influenza effettiva dei vari fattori.

Pensare in termini di risorse, processi e risultati è necessario per governare la complessità, per collocare le variabili in uno schema di sviluppo dando ordine, sistematizzando l'esistente e quindi orientando l'azione dell'organizzazione verso quanto è più consono al raggiungimento dei risultati migliori (le tanto citate *efficienza* ed *efficacia*).

La complessità non può ridursi alla stesura di un buon organigramma, di un funzionigramma da esporre sul sito, se poi il processo di costruzione del sapere organizzativo, delle decisioni rimane lineare. Strutture lineari in sistemi complessi sono alla lunga inefficaci e portano malessere organizzativo; nuove forme di elaborazione dei processi sono possibili e saranno finalmente la carta vincente della maturità dell'autonomia delle scuole al di là delle restrizioni che le norme in questi anni hanno posto all'esercizio di tale autonomia.

### ***L'elaborazione della mission per fronteggiare l'insuccesso scolastico***

*“Questa è una Scuola che oramai non boccia più nessuno; è finita la selezione e la giusta distinzione tra chi riesce e studia e chi non riesce e non studia”.*

Fraasi di questo tenore girano ancora nel mondo della Scuola, pronunciate sia dagli *addetti ai lavori* che dagli estranei. Sia gli alunni con esiti positivi che quelli con esiti negativi registrano amarezze – in relazione ai sistemi valutativi della Scuola – ritenendoli inadeguati e non rispondenti alle autentiche istanze della loro storia e della loro formazione.

Paradossalmente, a fronte di insuccessi espliciti nella Scuola (non promozioni, abbandoni, ripetenze, studio contro voglia e *disamorato*), esistono altri insuccessi – forse più diffusi, anche se meno palesi – di chi pure viene promosso, prosegue negli studi, si interessa con qualche



passione all'apprendimento. Questi studenti *impegnati* ricordano malvolentieri come la Scuola ha registrato i progressi, ha sanzionato i limiti, ha marchiato i regressi; e il giudizio negativo può anche non interessare la sostanza della decisione, quanto le modalità e gli effetti. Insomma, l'insuccesso attraversa le fibre della Scuola e la Riforma doveva affrontare anche questo delicato argomento, se non voleva limitarsi all'epidermide del cambiamento.

L'insuccesso scolastico normalmente ha due facce: l'alunno non raggiunge i traguardi prefissati e gli obiettivi definiti (insuccesso personale); la Scuola non riesce a far raggiungere quei traguardi e registra perdita di popolazione scolastica, di credibilità funzionale, di identità (insuccesso istituzionale).

La famiglia, primo ambito sociale di riferimento – relazionato, da un lato, all'alunno e, dall'altro, alla Scuola – partecipa all'insuccesso o come vittima o addirittura come complice.

La Scuola, nel momento che registra carenze, esprime di solito il cattivo vezzo di “retrodatare” le cause dell'insuccesso, scaricando i limiti registrati dall'alunno sul livello scolastico precedente o su cause esterne.

La prima causa è da catalogare come inadeguatezza educativa della Scuola e della famiglia, che si sostanzia in una serie di limiti vistosi. Tra questi, la mancanza di una adeguata e specifica programmazione educativa della Scuola che superi l'approccio esclusivamente cognitivo (sovrabbondanza dello studio teorico e privazione di motivazioni complessive, a livello “vitale” dell'esperienza scolastica) e la disattenzione dei docenti verso i percorsi individualizzati di insegnamento.

L'insuccesso scolastico si supererà quando la comunità scolastica si convincerà che tale insuccesso è un incontro mancato tra docente ed alunno le cui conseguenze, alla lunga, le paga non solo l'alunno ma anche il docente che risulterà – se sensibile – frustrato negli esiti “negativi” della sua azione didattica (Chi perde troppe battaglie non potrà dire, alla fine, di aver vinto la guerra!); rinuncerà alla semplificazione e alla cristallizzazione

delle “diversità” sul criterio discriminante dei bravi (meritevoli) e dei somari (colpevoli); fondando una nuova logica didattica che abbandoni le certezze definitive pedagogiche e si incentri sulla capacità di progettare, evitando che il disagio si concluda con una ripetenza o con un abbandono: ricerca e sperimentazione, non solo sul piano dei contenuti e dei relativi metodi, ma anche sul piano del sistema complessivo di formazione e di relazione educativa, che trasformino la didattica nel *sempre nuovo e disponibile*, come cultura della probabilità, continuamente aperta a creativi itinerari, fondata sull’osservazione e sull’esperienza, con profonda coerenza tra gli obiettivi e i sistemi di valutazione; impostando un rigoroso sistema di *orientamento* che è scolastico se è complessivamente orientamento alla vita, alle sue regole e alle sue prospettive; educando i giovani alla positività delle esperienze, sapendo godere del *successo* non come dato formale – di risposta alle richieste “fredde” degli esiti scolastici, ma come riscontro diretto e personale alla crescita della propria personalità. Il che è come dirsi: “Ce l’ho fatta; sono in gamba; e la Scuola me lo dichiara e me lo dimostra!”

*“L’aumento del livello generale di formazione è una delle principali condizioni dello sviluppo economico, sociale e culturale, nonché dell’esercizio dell’autentica democrazia e che una buona formazione debba consentire a tutti di accedere all’autonomia e alla pratica della cittadinanza e di trovare gli sbocchi per il proprio inserimento sociale e professionale. (risoluzione dei Ministri dell’Istruzione, in sede di Consiglio d’Europa, “lotta contro l’insuccesso scolastico” 90/C 27/01 del 14 dicembre 1989)*

### ***La Scuola è inclusiva?***

La Scuola è caratterizzata dalla presenza di molti studenti con difficoltà nei processi di apprendimento.

Da un'analisi della popolazione scolastica degli ultimi anni risulta che le iscrizioni di alunni DSA e BES nonché i *drop out* (in itinere) durante l'anno scolastico determina un'emergenza educativa ed organizzativa a cui bisogna dare risposte adeguate. Bisogna rispondere a questa emergenza con un progetto preciso, mirato e monitorato, per rispondere all'esigenza di tutta l'utenza.

L'integrazione scolastica degli alunni con disabilità come di quelli con disturbi dell'apprendimento (BES, DSA, ADHD) costituisce un punto di forza della Scuola italiana, che vuole essere una comunità accogliente nella quale tutti gli alunni, a prescindere dalle loro diversità funzionali, possano realizzare esperienze di crescita individuale e sociale. La piena inclusione degli alunni con disabilità è un obiettivo che la Scuola dell'autonomia persegue attraverso una intensa e articolata progettualità, valorizzando le professionalità interne e le risorse offerte dal territorio. La Scuola mette in atto varie misure di accompagnamento per favorire l'integrazione: docenti di sostegno, finanziamento di progetti e attività per l'integrazione, iniziative di formazione del personale docente di sostegno e curriculare nonché del personale amministrativo, tecnico e ausiliare.

La Scuola deve impegnarsi a tutelare il diritto/dovere all'istruzione e alla formazione inteso come strumento indispensabile per promuovere la coesione sociale, la cittadinanza attiva, la realizzazione personale; riconoscere la centralità dello studente come cultura, valore e condizione per garantire il diritto dovere all'istruzione e alla formazione, abbattendo tutti gli ostacoli che impediscono o rallentano i processi di apprendimento permanente indispensabili per l'accesso alla società della conoscenza e dell'innovazione; valorizzare la partecipazione delle famiglie e delle agenzie formative presenti sul territorio alla vita della Scuola per una concreta ed efficace attuazione del diritto dovere all'istruzione, non soltanto per prevenire e contrastare il disagio sociale, la dispersione scolastica, ma anche e soprattutto per offrire agli studenti una adeguata

progettazione di percorsi positivi e mirati di realizzazione personale e sociale.

Inseguendo i modelli di un'etica per il *lifelong learning*, il Dirigente e le professionalità della Scuola dovranno impegnarsi a sostenere e diffondere la diversificazione e la flessibilità dei percorsi di istruzione e formazione come strumenti importanti per soddisfare la diversità e molteplicità dei bisogni formativi individuali degli studenti ed incoraggiare l'apprendimento lungo tutto l'arco dell'esistenza umana, trasformare la Scuola in luogo creativo e dinamico che sviluppi una cultura del cambiamento e del miglioramento finalizzata ad assicurare apprendimenti permanenti di qualità in base al principio di equità e di successo della formazione e dell'istruzione per tutti e per ciascuno.

La didattica inclusiva è la didattica di tutti, che si basa sulla personalizzazione e sulla individualizzazione tramite metodologie attive, partecipative, costruttive e affettive. La qualità della didattica inclusiva è determinata dalla riflessività e dall'intenzionalità educativa, dalla ricerca delle motivazioni e delle ipotesi alternative, dalla capacità di cambiare le prospettive di significato e di produrre apprendimento trasformativo.

Il modello dell'inclusione ha alla base una visione sociale del disturbo o della disabilità e li concepisce come gli esiti di un'interazione tra il soggetto e il contesto in cui questi si trova a vivere. Come rileva Dovigo: è la cultura (e l'insieme delle microculture che la compongono) a creare quell'insieme di norme più o meno visibili che definiscono la normalità, e così facendo facilitano o impediscono l'accesso a determinati gruppi di persone, trasformando la differenza in evidenza.

Non è il soggetto che deve adattarsi al sistema (che lo accoglie, accetta e ne richiede la normalizzazione) ma è il sistema che deve essere culturalmente e socialmente predisposto al cambiamento. Essere inclusi significa, quindi, essere parte integrante di un sistema che contempla l'inclusione come una dimensione del diritto di esistere.

La sfida è quella di dar vita sempre di più a una Scuola capace di riconfigurarsi come un sistema formativo concepito senza la presenza di elementi che ostacolano l'apprendimento e la partecipazione.

Promuovere le potenzialità e i talenti dell'individuo, per facilitare l'ingresso nella cultura umana. Una Scuola inclusiva promuove lo sviluppo e la realizzazione del personale "progetto di vita" di ciascuno e valorizza ciò che "si è e si sa fare", quindi le personali possibilità.

L'*inclusione* è dunque sentirsi parte di un gruppo che ci riconosce, ci rispetta, ci stima, andando oltre l'integrazione, per non stigmatizzare le differenze e la quotidianità del "fare" educativo.

La didattica è la normalità dell'operare finalizzato allo sviluppo di capacità e di competenze. La didattica "normale" deve farsi "speciale", cioè con più qualità, più ricca, e resa più competente, capace di rispondere alla complessità dei Bisogni Educativi Speciali. Una didattica "speciale", di qualità, è una didattica inclusiva.

Fare didattica inclusiva non significa soltanto redigere piani didattici personalizzati, applicare strategie compensative e dispensative, ma fare continuo aggiornamento, formazione specifica da parte degli insegnanti, documentare le esperienze realizzate, può essere utile anche confrontarsi con le altre realtà scolastiche, pensare accuratamente a quali metodologie utilizzare, definire strategie, adattamenti e accorgimenti per rispondere adeguatamente agli stili cognitivi di ciascuno (personalizzare gli apprendimenti e le consegne), individuare eventuali ausili informatici, tecnologie educative (TIC) e materiali specifici che possano favorire l'apprendimento e la vita quotidiana degli alunni.

Bisogna promuovere in ogni studente un apprendimento consapevole e responsabile e uno sviluppo armonico personale e sociale. Non solo saper insegnare, bensì saper far apprendere.

Diverse sono le strategie per garantire la didattica inclusiva, cioè quella didattica centrata sull'apprendimento e sulla acquisizione di competenze,

basata sulla centralità dell'allievo e delle sue azioni, inquadrata sulle competenze da acquisire per mezzo dell'integrazione dei saperi:

*Cooperative Learning*: insieme di tecniche di conduzione della classe grazie alle quali gli studenti lavorano in piccoli gruppi per attività di apprendimento e ricevono valutazioni in base ai risultati acquisiti ("Ciò che il bambino può fare in cooperazione oggi, può farlo da solo domani", Vygotskij). Questa strategia ha una componente motivazionale: la risposta dell'uno aiuta quella dell'altro e il gruppo è mezzo per conseguire gli obiettivi di apprendimento individuale, una componente cognitiva: l'interazione fra gli allievi su obiettivi cognitivi aumenta la loro padronanza dei concetti e una componente sociale: la necessità nella società di oggi di interdipendenza positiva, di abilità sociali.

*Tutoring e Peer tutoring*: gli alunni (tutor e tutee) sono protagonisti del loro percorso formativo. La metodologia è basata sulle relazioni di aiuto che alunni più grandi e/o più competenti attuano nei confronti di alunni più piccoli e/o meno competenti per facilitare l'apprendimento di conoscenze e abilità cognitive e sociali.

*Didattica laboratoriale*: in senso estensivo, "qualsiasi spazio, fisico, operativo e concettuale, opportunamente adattato ed equipaggiato per lo svolgimento di una specifica attività formativa" (Tessaro). La didattica laboratoriale è una metodologia "coinvolgente" dove il soggetto agisce ed è attivo. È attivo l'allievo che copia, che ripercorre la procedura richiesta, che riproduce ciò che ha studiato; è attivo l'allievo che inventa, che ipotizza nuove strategie risolutive, che produce qualcosa ex novo.

*Problem solving*: è una valida metodologia per l'apprendimento perché aiuta l'alunno a utilizzare le conoscenze già acquisite per trovare la soluzione di un problema, migliora le sue capacità, fa scoprire conoscenze nuove e contribuisce a consolidare in modo permanente quelle già possedute.

*Flipped classroom*: l'insegnante predispose il materiale multimediale (video, audio, ecc...) sia auto prodotto che non, che tratti esclusivamente il contenuto delle lezioni. Ogni studente apprende autonomamente a casa sui contenuti predisposti dall'insegnante C'è la possibilità di consultare i contenuti più volte Ogni studente apprende col proprio ritmo. Gli studenti arrivano a Scuola già preparati sugli argomenti del giorno. La classe è omogenea. Didattica pratica, personalizzata ed interattiva in aula: approfondimento, attività di gruppo, esercitazione, applicazione, perfezionamento, discussione, consolidamento. Attività più stimolanti: chiarimenti mirati, recupero personalizzato, affiancamento nei compiti, collaborazione. L'insegnante propone e segue le attività durante le ore di lezione in aula.

*Debate*: attenzioni educativo-didattiche e strategie metodologiche. È una metodologia didattica basata sull'esercizio al dibattito, facendo leva su alcune competenze specifiche (linguistiche, logiche, comportamentali, di interazione costruttiva, ecc.). Si pone come obiettivo primario la maturazione di competenze trasversali relative all'area dei linguaggi, per favorire lo sviluppo di strategie comunicative applicate ai contenuti delle discipline coinvolte nel processo didattico.

### ***Una conoscenza condivisa***

L'organizzazione scolastica è descrivibile come una comunità di pratica, oppure come un insieme di sistemi (di amministrazione, di insegnamento, di apprendimento) variamente interconnessi. Le dinamiche di funzionamento delle reti interorganizzative che così gli istituti scolastici attivano possono essere lette, come circuiti (viziosi/virtuosi) d'apprendimento (o di non apprendimento) istituzionale, i quali richiedono appropriate modalità di governance post-burocratica.

La ricerca di una coerenza tra visione teorica e intenti (espressi nei documenti programmatici di Istituto), da una parte, e piano della realtà (organizzazione e gestione concreta dell'Istituto), dall'altra, può spronare i

vari soggetti ad individuare ed assegnare significatività ai processi valutativi e ad assumere individualmente e a livello di gruppo un comportamento responsabile.

Nella Carta dell'Istituto e nei documenti (POF, PdM e regolamento) sono precisati i principi e i parametri qualitativi a cui esso intende attenersi. Si ritiene che una visione globale dei contenuti possa favorire, da un lato, una scelta più oculata ed equilibrata dei problemi da tenere sotto controllo e, dall'altro, offra un orizzonte comune a cui tutti gli erogatori dei servizi (dirigente scolastico, docenti e personale ATA) possano ispirarsi nello svolgimento delle proprie specifiche funzioni, contribuendo a far sì che l'istituto agisca sulla base di un progetto intenzionalmente costruito e costantemente migliorabile, fornendo nel contempo all'esterno, presso la comunità in cui opera, un'identità chiara e una garanzia di affidabilità.

Nella strategia si prendono in considerazione aspetti chiave di un nuovo e più innovativo modello di organizzazione: a centralità didattica, a conoscenza condivisa, a responsabilità diffusa, a comunicazione estesa, a leadership educativa, a partecipazione attiva. Per realizzare tutta la *vision* di Scuola prospettata c'è bisogno di implementare risorse a vari livelli (umane e strumentali).

Un istituto dovrebbe avere per lavorare su alcuni punti deboli, nella fattispecie, una conoscenza condivisa non ancora del tutto realizzata.

Si avverte la necessità e l'esigenza di una conoscenza condivisa, la difficoltà a sviluppare una crescita professionale secondo una moderna concezione di apprendimento organizzativo. La cultura della *learning organisation* rivaluta il collettivo, le "comunità di pratiche" che vanno al di là della storia di un singolo operatore scolastico.

Il concetto dello sviluppo del personale risulta particolarmente importante e questo avviene nelle istituzioni scolastiche, soprattutto negli insegnanti quando si trasforma la cultura individualistica dell'"io e la mia classe" in una cultura del "noi e la nostra Scuola", quando supera il distacco



dominante con accordi intesi a raggiungere un obiettivo comune ed attraverso una gestione responsabile. C'è l'esigenza di interpretare la formazione come processo di crescita del ruolo strettamente legata alla cultura dei contesti organizzativi.

Di conseguenza promuovere identità e senso di appartenenza, favorire la costruzione di un positivo clima di relazioni sono alcuni degli elementi progettuali che possono essere trasferiti in ogni contesto scolastico.

Per promuovere senso di appartenenza e identità e per costruire un positivo clima di relazioni c'è bisogno, nell'organizzazione scolastica, della cultura dell'*empowerment*, cultura come strategia di sviluppo finalizzata ad incrementare il potere percepito e sperimentato dalle persone, in termini di una maggiore consapevolezza di sé, un'autonomia più consistente, una maggiore responsabilizzazione. Tutto ciò contribuisce ad incrementare il benessere delle persone e, in generale, la qualità del servizio educativo. Bisogna favorire l'adesione a valori come l'apertura, la franchezza, il rispetto di sé e degli altri, la coerenza tra pensiero e azione. In questo emerge il bisogno di costruire una Scuola come comunità di apprendimento. Tale adesione consente ai contesti professionali di alimentare comportamenti utili per l'organizzazione.

Si avverte la necessità, per promuovere senso di appartenenza e identità, della valorizzazione delle relazioni tra persone e modi di pensare diversi. Dalla relazionalità si sviluppa un modo di pensare costruttivo e la costruzione di una società della conoscenza. Il problema è quello di recuperare tutte quelle caratterizzazioni di personalizzazione, autenticità, collaborazione e professionalità senza delle quali nessuna comunità educativa riesce a sorgere e ad affermarsi e senza delle quali non è possibile nessuna educazione dell'autonomia.

Se si vuole un insegnante innovatore, si deve consentirgli di lavorare in un contesto fiduciario in cui le persone con cui opera siano disponibili a collaborare all'interno di un progetto comune. Il Dirigente scolastico sarà

messo in grado di valorizzare le risorse della persona coinvolgendola direttamente nella ricerca della strada migliore per superare i problemi.

Purtroppo a Scuola c'è difficoltà a stabilire rapporti fiduciosi solidi e duraturi. In primo luogo l'eccessiva mobilità dei docenti non permette una sedimentazione e un consolidamento dei rapporti umani in più la Scuola per sua natura, a livello organizzativo, è caratterizzata come un sistema a legami deboli (*loose coupling*). Bisogna sviluppare una rete governata di relazioni con il territorio favorendo lo scambio e l'integrazione.

L'insieme dei docenti di una Scuola costituisce un gruppo sociale di dimensioni molto variabili, caratterizzato al suo interno da una diversità di atteggiamenti, comportamenti, posizioni personali. La diversità è legata agli spazi di discrezionalità che ogni insegnante ha. Si tratta comunque di rafforzare negli operatori scolastici alcuni legami significativi sfruttando proprio una delle caratteristiche positive del *loose coupling*: quella di poter agire su una componente del sistema, senza che questo abbia sulla parte restante ripercussioni da compromettere il funzionamento complessivo ai livelli abituali. Bisogna sviluppare una rete governata di relazioni con il territorio favorendo lo scambio e l'integrazione.

Weick nel 1988 spiegava le organizzazioni scolastiche attraverso la metafora della partita di calcio: «Immaginate di essere arbitro, allenatore, giocatore o spettatore di una singola partita di calcio: il campo è a forma circolare, le porte sono più di due e sono sparse disordinatamente lungo i bordi del campo; i partecipanti possono entrare e uscire dal campo a piacere: possono dire «ho fatto goal» per quanto vogliono, in ogni momento e per quante volte vogliono; tutta la partita si svolge su un terreno inclinato ed è giocata come se avesse senso... Ora, se sostituiamo nell'esempio l'arbitro con il preside, gli allenatori con gli studenti, gli spettatori con i genitori e il calcio con l'attività scolastica, si ottiene una descrizione altrettanto singolare delle organizzazioni scolastiche». Il fascino di questa descrizione sta nel fatto che essa coglie all'interno delle organizzazioni didattiche un nucleo di realtà diverse da quelle che possono

essere evidenziate nelle stesse organizzazioni dalle posizioni classiche delle «teorie burocratiche». Weick legge ciò che avviene all'interno della Scuola con occhi cognitivistico-fenomenologici: le varie componenti agiscono cercando di dare senso alle proprie azioni dentro uno specifico ambiente d'esperienza e questo ambiente ha solo connessioni deboli con altri ambienti.

Serve un input motivazionale e ideale per coinvolgere il mondo della Scuola, famiglie e studenti, verso un'opera di ricerca/azione di una vision e mission di Scuola socialmente emancipante e portatrice in sé di libertà e di democrazia. È necessario ridare più forte vitalità alla Scuola statale (protagonista nella pur breve storia di un cammino di civiltà e di conquiste culturali dei ceti meno abbienti). Come insegnava il popolarismo pedagogico di Marco Agosti il ruolo della Scuola è quello di offrire la prima e fondamentale occasione di aiuto, elevazione e riscatto, per superare differenze sociali e non solo, per un risorgimento inteso soprattutto in senso culturale e morale.

### ***Il ruolo del dirigente scolastico***

Un dirigente scolastico deve conoscere quanto di complesso si muove nella realtà quotidiana, deve inferire nei legami, nei processi fra gli elementi strutturali complessi, spingendo con le proprie decisioni il tutto ad un ordine lineare che rende il processo governabile e significativo.

Nei sistemi complessi il momento decisionale e il momento dell'azione non possono essere separati in modo netto; la decisione e l'azione devono in qualche modo sovrapporsi, contaminarsi. Le decisioni devono assumere aspetto reticolare, devono partire come una tela di ragno da un focus posto dalla direzione che i fili dell'organizzazione poi vanno svolgendo. In questo modo il dirigente, come il ragno nella tela, garantisce la centralità delle questioni, passa da un filo all'altro, ne prova la tenuta, ne garantisce l'uniformità, mentre i collaboratori e chiunque assuma una responsabilità

garantiscono l'efficacia dell'azione, e sono di fatto resi partecipi del governo dell'istituto in una reale visione strategica di *governance*.

La visione di un istituto, la *vision* che un dirigente può avere deve fare i conti con la realtà degli operatori della Scuola, in qualche modo deve partire dalle loro visioni, dagli schemi ed abitudini di lavoro, persino dalle loro strutture cognitive. Come si pensa, una Scuola costituisce ciò che tale Scuola è; una visione estranea, lontana dal contesto, per quanto perfetta non si concretizzerà mai. Il *qui ed ora*, il locale sono la sostanza della visione futura.

Il dirigente ha quindi più compiti complessi: definire un punto di arrivo, avere una visione di miglioramento, conoscere i propri collaboratori, la storia dei singoli e dei gruppi, porre questioni con la pazienza e la sapienza di chi le vedrà parzialmente distruggere, riavvolgere, ri-concretizzarsi in forme diverse che comunque incarnino la visione ultima, che rimane stabile. Vanno pensati modi nuovi per creare pensiero, per ricollocare il ruolo dei gruppi (commissioni o intero collegio) come comunità professionali che elaborino riflessioni con particolare attenzione alla qualità del processo di apprendimento-insegnamento. In un buon sistema di *governance*, infatti, ogni nodo o punto della rete deve principalmente ed essenzialmente occuparsi del proprio specifico, che per i docenti è evidentemente il processo di apprendimento ed insegnamento.

Per la guida della Scuola, il timoniere è essenziale: al dirigente scolastico va data la possibilità di organizzare meglio il lavoro all'interno della Scuola, di guidare il piano di miglioramento, di concordare le sfide con il territorio e con gli altri attori sociali dell'area vasta che sostiene l'istituto, ... pur mantenendo e rafforzando le indiscutibili competenze "gestionali" necessarie per promuovere l'efficienza di un'organizzazione complessa.

Dall'art. 25 del D.lgs. 165/2001, il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative, promuove gli interventi per assicurare la qualità dei processi formativi. A lui il

compito di interpretare i documenti programmatici nazionali, le macro-tendenze socio-economico-culturali, i bisogni formativi del territorio per definire la *mission* e la *vision* della Scuola, costruire la cultura interna e l'identità della Scuola includendo tra le idee-chiave l'apprendimento come compito istituzionale e prioritario della Scuola, l'attenzione alla persona/alunno tramite accoglienza, ascolto, supporto, orientamento,... l'adeguamento dell'azione didattica alle caratteristiche degli alunni, la ricerca continua delle soluzioni didattiche migliori perché ogni alunno possa imparare, l'etica del servizio, dell'impegno e della responsabilità. Deve inoltre *comunicare la vision* e promuoverne la condivisione a livello di comunità professionale, scolastica e sociale, presidiare i luoghi e i momenti strategici della progettazione (PTOF, curriculum, progetti) e assicurare la coerenza tra i vari livelli controllare, monitorare il processo di apprendimento e di valutazione degli studenti (andamento delle classi, tassi frequenza/assenza, situazioni a rischio).

La rinnovata definizione dei poteri e delle responsabilità del dirigente scolastico va bilanciata da un nuovo protagonismo dei docenti e da un maggiore coinvolgimento dei genitori, degli studenti e del territorio di riferimento.

È inderogabile organizzare la Scuola sempre più attraverso una trama meno naturale, più partecipata e indirizzata, attraverso una rete di relazioni con il territorio per favorire lo scambio e l'integrazione.

L'offerta formativa non prescindere dal "fare rete" e cioè creare occasioni di aggregazione, di scambio, di integrazione, di contaminazione che insieme possono produrre benefici effetti sui risultati educativi alimentando la coesione sociale per una società più equa e tollerante.