

# Dirigere le scuole al tempo della pandemia

Esperienze e riflessioni

A cura di

**Francesca Dello Preite**

*il* **m** *estiere*  
della **p** *edagogia*

**FrancoAngeli**



# Il mestiere della pedagogia *Collana* diretta da Massimo Baldacci

---

La collana "*Il mestiere della pedagogia*" si rivolge agli insegnanti e a quanti operano nei settori dell'educazione e della formazione e cercano lumi e ipotesi di lavoro per la propria pratica professionale.

Il presupposto della collana è il seguente: il mestiere della pedagogia consiste nel mettere a punto idee e modelli metodologici per affrontare i *problemi* delle pratiche educative, a partire da quelli della scuola e dell'insegnamento.

Per fare il proprio mestiere la pedagogia non si deve confinare in uno spazio teorico puramente astratto, né in una pratica meramente empirica. Deve invece assumere come proprio dominio i *problemi educativi* nella loro *concretezza storico-sociale*, e vedere la teoria come uno strumento per la loro comprensione e la loro soluzione. La pedagogia, cioè, assolve il proprio compito se diventa il "lume" in grado di rischiarare i cammini della prassi educativa.

La collana presenta perciò volumi tematizzati sui *problemi dell'educazione*, ed è articolata in due versanti.

Il primo versante è dedicato alle *ricerche educative*, e accoglie volumi nei quali è prevalente l'aspetto dell'analisi interpretativa di una data problematica formativa, ma il cui apporto è comunque gravido di implicazioni per la pratica.

Il secondo versante è dedicato ai *paradigmi educativi*, e presenta volumi che privilegiano un taglio teorico e metodologico, volto al tempo stesso ad interpretare criticamente le questioni e a definire modelli d'intervento e ipotesi operative (non ricette) da sperimentare nella pratica.

Nella collana, sono particolarmente prese in esame le problematiche inerenti alla formazione scolastica: la conoscenza e la relazione, l'apprendimento e i vissuti emozionali, il curriculum e l'organizzazione scolastica, i saperi e le strategie didattiche ecc. Ma anche le questioni formative extrascolastiche concernenti l'educazione permanente, il sistema formativo, le agenzie formative del territorio ecc.



# Il mestiere della pedagogia Collana

diretta

da Massimo Baldacci

---

**René Barioni**, *Haute École Pédagogique, Losanna*  
**Luciana Bellatalla**, *Università di Ferrara*  
**Fabio Bocci**, *Università Roma Tre*  
**Franco Cambi**, *Università di Firenze*  
**Enzo Catarsi**, *Università di Firenze*  
**Giorgio Chiosso**, *Università di Torino*  
**Enza Colicchi**, *Università di Messina*  
**Michele Corsi**, *Università di Macerata*  
**Mercedes Cuevaz López**, *Universidad de Granada*  
**Francisco Diaz Rosas**, *Universidad de Granada*  
**Liliana Dozza**, *Università di Bolzano*  
**Silvia Fioretti**, *Università di Urbino*  
**Massimiliano Fiorucci**, *Università Roma Tre*  
**Franco Frabboni**, *Università di Bologna*  
**Eliana Fraunfelder**, *Università di Napoli*  
**Patrizia Gaspari**, *Università di Urbino*  
**Giovanni Genovesi**, *Università di Ferrara*  
**Cosimo Laneve**, *Università di Bari*  
**Isabella Loiodice**, *Università di Foggia*  
**Umberto Margiotta**, *Università di Venezia*  
**Carlo Marini**, *Università di Urbino*  
**Berta Martini**, *Università di Urbino*  
**Maria Chiara Michelini**, *Università di Urbino*  
**Franco Nanetti**, *Università di Urbino*  
**Riccardo Pagano**, *Università di Bari*  
**Teodora Pezzano**, *Università della Calabria*  
**Franca Pinto Minerva**, *Università di Foggia*  
**Mario Rizzardi**, *Università di Urbino*  
**Pier Giuseppe Rossi**, *Università di Macerata*  
**Roberto Sani**, *Università di Macerata*  
**Vincenzo Sarracino**, *Seconda Università di Napoli*  
**Giuseppe Spadafora**, *Università della Calabria*  
**Francesco Susi**, *Università Roma Tre*  
**Giuseppe Trebisacce**, *Università della Calabria*  
**Simonetta Ulivieri**, *Università di Firenze*  
**Angela Maria Volpicella**, *Università di Bari*  
**Miguel Zabalza**, *Universidad de Santiago de Compostela*

---

Ogni volume è sottoposto a referaggio a "doppio cieco".  
Il Comitato scientifico svolge anche le funzioni di Comitato  
dei referee.

# Dirigere le scuole al tempo della pandemia

Esperienze e riflessioni

A cura di  
**Francesca Dello Preite**

*il* **m** *estiere*  
della **p** *edagogia*

**FrancoAngeli**

L'opera è stata pubblicata con il contributo del Dipartimento di Formazione, Lingue, Intercultura, Letterature e Psicologia (FORLILPSI) dell'Università degli Studi di Firenze

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

Ad Annarita,  
alle Dirigenti e ai Dirigenti  
che in questi ultimi anni scolastici  
con competenza, resilienza e spirito di servizio,  
hanno continuato a prendersi cura delle scuole italiane  
promuovendo il diritto all'apprendimento  
di tutti e di ciascuno.



# Indice

<b>Introduzione</b> , di <i>Francesca Dello Preite</i>	pag.	9
<b>Parte I</b>		
<b>La dirigenza scolastica: un ruolo “multiplo”</b>		
<b>1. Dirigere la scuola in ottica inclusiva</b> , di <i>Maura Striano</i>	»	19
<b>2. La Dirigenza scolastica nelle relazioni: rete o gabbia?</b> , di <i>Marina Imperato</i>	»	32
<b>3. Il “triangolo virtuoso”. Il territorio, lo Stato e le scuole all’interno di una governance complessiva</b> , di <i>Anna Maria Palmieri</i>	»	46
<b>4. Leadership educativa e pandemia. Riflessioni attraverso le voci delle dirigenti scolastiche</b> , di <i>Francesca Dello Preite e Marina Imperato</i>	»	57
<b>Parte II</b>		
<b>Voci e vissuti delle/dei dirigenti durante la pandemia</b>		
<b>5. La dirigenza scolastica di fronte all’emergenza. La ricerca del gruppo D.I.S.C.O.V.E.R.</b> , di <i>Francesca Dello Preite</i>	»	75
<b>6. La scuola oltre i muri...</b> , di <i>Lucia Bacci</i>	»	91



<b>7. Innovare per migliorare la scuola: buone pratiche per un new normal</b> , di <i>Francesca Balestri</i>	pag.	99
<b>8. Covid-19. Una sfida imprevista per la scuola</b> , di <i>Franco Mollica</i>	»	107
<b>9. La didattica a distanza tra emergenza e progettazione</b> , di <i>Anna Paoletta</i>	»	115
<b>10. “Ritorno al futuro”. Il lungo viaggio della scuola dopo la pandemia</b> , di <i>Luigi Vaccari</i>	»	124
<b>11. Intervista ad Annarita Quagliarella. Per una scuola di tutti e di ciascuno</b> , di <i>Francesca Dello Preite</i>	»	133

# Introduzione

di *Francesca Dello Preite*

Il presente volume intende fornire un'analisi critico-riflessiva rispetto al ruolo nevralgico ricoperto dalla dirigenza scolastica nella gestione degli istituti di ogni ordine e grado in seguito all'emanazione del DPCM 4 marzo 2020 con il quale il Governo italiano, al fine di contrastare e contenere il diffondersi del Covid-19, ha decretato la sospensione dei «servizi educativi per la prima infanzia [...] e le attività didattiche nelle scuole [...] ferma in ogni caso la possibilità di svolgimento di attività formative a distanza».

Quelli che oggi ricordiamo come interminabili mesi caratterizzati dall'insolito silenzio delle aule scolastiche sono stati, allo stesso tempo, un periodo contrassegnato da un acceso dibattito pubblico sul sistema scolastico nazionale divenuto, inaspettatamente, uno dei nuclei centrali dell'agenda politica come non accadeva da lungo tempo. Scuole, didattica in presenza, didattica a distanza, diritto all'istruzione, povertà educativa, dispersione, bisogni educativi speciali, patti di corresponsabilità con le famiglie sono stati fra i temi che per intere settimane hanno occupato le prime pagine delle più autorevoli testate giornalistiche e animato le scalette dei programmi massmediali con il più alto numero di *audience*. Forse, in precedenza, la scuola non era mai entrata con un'enfasi così alta e con tanta 'preoccupazione' nelle case del nostro Paese, divenute da quel momento gli unici luoghi della convivenza sociale e, pertanto, anche gli unici spazi dell'educazione formale, non formale e informale di oltre 8 milioni di giovani in età scolare.

In un videomessaggio del 27 aprile 2020 il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella rivolgendosi alle studentesse e agli studenti italiani affermava che

L'emergenza sanitaria che stiamo vivendo ha sconvolto in poche settimane le nostre vite. [...] Siamo di fronte a un evento eccezionale [...] mai avvenuto prima nella storia dell'istruzione. [...] Le scuole chiuse sono una ferita per tutti ma in-

nanzitutto per voi ragazzi, per i vostri insegnanti, per tutti coloro che giorno per giorno partecipano alla vita di queste comunità. La scuola non è soltanto il luogo dell'apprendimento, è la vostra dimensione sociale fondamentale nella quale [...] cresce e si sviluppa [...] la personalità di ognuno di voi, cioè quel che sarete nella vostra vita futura. [...] Come sarà il mondo di domani dipenderà in larga misura da voi, studenti di oggi, dalla vostra capacità di pensarlo, di progettarlo, di viverlo, dal vostro impegno, da come metterete a frutto i saperi e le conoscenze che oggi avete acquisite<sup>1</sup>.

Analizzare e comprendere il presente per ri-pensare, progettare e costruire il “mondo di domani” con senso di responsabilità sono stati gli obiettivi che intere comunità scientifiche hanno assunto al sopraggiungere del *lockdown* ravvisando la necessità di apportare il proprio contributo sia per dare un significato a ciò che stava accadendo, sia per trovare adeguate strategie volte a fronteggiare le criticità sollevate dal virus.

Da queste premesse è nata la ricerca “Dirigere le scuole al tempo della pandemia” progettata e condotta dal gruppo D.I.S.C.O.V.E.R. (*Studi e ricerche sulla leadership scolastica in ottica inclusiva e di genere*) a partire dal mese di aprile 2020, con lo scopo di indagare i principi, i criteri e le strategie che i/le dirigenti hanno adottato in seguito alla sospensione delle attività in presenza per continuare a garantire – anche secondo logiche e prassi del tutto inedite – il diritto all'apprendimento di tutti e di ciascuno.

Non ci sono dubbi sul fatto che la scuola italiana abbia e stia ancora vivendo situazioni di particolare difficoltà, dettate (non solo ma anche) da una sostanziale ‘impreparazione’ a gestire e interpretare le emergenze secondo un’accezione educativa.

Come afferma Andrea Traverso (2018, p. 11) «L'emergenza non è (e in educazione non deve essere) solo una situazione urgente alla quale rispondere con una progettazione professionale [...], organizzata e efficace; l'emergenza è educazione e l'educazione è emergenza». Da qui la necessità che tutti i professionisti (dirigenti, insegnanti, educatori, ...) «siano in grado di ‘prenderla’, di ‘afferrarla’, di pensarla, ancora prima che l'urgenza del fatto prenda il sopravvento, afferri lei la situazione».

Per esplorare il fenomeno in profondità e mettere in luce la varietà e, soprattutto, la ricchezza delle esperienze vissute durante il *lockdown*, la ricerca ha voluto ‘dare voce’ alle e ai dirigenti che per prime/i si sono ‘rimboccate/i le maniche’ e, facendo leva sulle competenze possedute, hanno organizzato e guidato le comunità educanti con l'intento primario di ‘non lasciare nessuno indietro’.

<sup>1</sup> Il videomessaggio del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella è disponibile al sito: <https://www.quirinale.it/elementi/48753>, 01/10/2021.

Le interviste, rivolte a dirigenti di realtà scolastiche diverse per ordine, grado e collocazione geografica, hanno messo in luce la presenza di un'ampia varietà di risorse professionali di tipo relazionale, comunicativo, progettuale, organizzativo, gestionale. In un momento di tangibile incertezza generale, in cui il disorientamento emotivo e cognitivo poteva prendere il sopravvento, la *leadership* educativa si è dimostrata un vettore di fondamentale importanza per orientare e sostenere la *mission* dell'intera comunità scolastica (Barzanò, 2008; Dello Preite, 2018).

Il presente lavoro si compone di due parti. La prima parte, con i contributi di Maura Striano, Marina Imperato, Anna Maria Palmieri, Francesca Dello Preite e Marina Imperato, è volta a dare rilevanza al *ruolo multiplo* che la dirigenza scolastica oggi riveste nell'assolvere le sue numerose funzioni e responsabilità, cercando di darne una lettura e un'interpretazione all'interno di una cornice pedagogicamente fondata.

Il saggio *Dirigere le scuole in ottica inclusiva* di Maura Striano, a partire da un'accurata argomentazione sui significati dei paradigmi di integrazione e di inclusione, si sofferma su quest'ultimo concetto mettendo in evidenza come, rispetto al primo, si contraddistingua per il carattere fortemente processuale e problematico e per mobilitare non solo le capacità tecniche ma, ancor più, un *commitment* capace di favorire lo sviluppo di «contesti educativi 'accoglienti' e promotori di vita indipendente e di cittadinanza attiva». Con riferimento alle diverse edizioni dell'*Index per l'inclusione*, l'Autrice sottolinea che per implementare e diffondere una cultura inclusiva sia necessario, innanzitutto, «trasformare la scuola in una vera e propria 'comunità' educante» che si ponga in stretta relazione con il territorio di appartenenza e i suoi abitanti e, allo stesso tempo, tenere conto di un quadro di valori essenziali che guidino le azioni organizzative, tra cui: il valore della partecipazione, del rispetto per le differenze, della sostenibilità, della fiducia e dell'onestà. Infine, entrando nel merito del ruolo dirigenziale, il saggio evidenzia tre opzioni organizzative che possono rivelarsi strategiche: la prima opzione è quella della flessibilità organizzativa e didattica; la seconda consiste nell'operare in rete con altre realtà e agenzie educative presenti sul territorio; la terza riguarda l'innovazione organizzativa e didattica che nasce in risposta all'individuazione di nuove sfide educative e mira a trovare soluzioni che possono svilupparsi sia sulla base di ipotesi sperimentali, sia da esperienze realizzate in altri contesti. Oltre a quanto delineato, è fondamentale che i/le dirigenti facciano ricorso alle capacità di prevedere e di affrontare in modo riflessivo le aree di fragilità al fine di orientare tutta la comunità educante in direzione inclusiva.

Le relazioni e le reti che i/le dirigenti hanno costruito e gestito durante la pandemia costituiscono il nodo centrale del saggio *La dirigenza scolasti-*

*ca nelle relazioni: rete o gabbia?* di Marina Imperato. L'Autrice sostiene che, dopo un primo momento di isolamento e di incertezza del tutto inevitabili, i/le dirigenti – dimostrando un efficace equilibrio emotivo e senza attendere risposte centralistiche – sono stati/e sempre in prima linea muovendosi in direzione opposta alla pandemia, ovvero, cercando di promuovere il dialogo, il confronto, la connessione «forti di una consolidata esperienza di relazione che costituisce la punta di diamante della fisionomia autonomistica della scuola italiana del XXI Secolo». Imperato si rifà, quindi, alla «visione 'pontificale'» del dirigente per metterne in evidenza la capacità di edificare relazioni stabili e funzionali a migliorare continuamente il servizio pubblico erogato, senza dimenticare il fondamentale ruolo politico giocato dalla *leadership* scolastica divenuta, ancor più di prima, un «presidio attivo dello Stato sul territorio e nella comunità scolastica di riferimento». Il saggio non trascura di far emergere anche quelle che, a parere dell'Autrice, si rivelano aree carenti della formazione iniziale e continua dei/delle dirigenti e, in particolare, il mancato riconoscimento all'ambito comunicativo-relazionale di uno «spazio autonomo, specialistico di settore, anche per sviluppare le necessarie competenze utili per prevenire/contrastare situazioni conflittuali» che sono ampiamente da tenere in considerazione. A ben pensare, l'ampio ventaglio di relazioni formali e informali, con cui ogni giorno i/le dirigenti si confrontano, più che 'reti' potrebbero rappresentare «un orrido dalle molteplici e variegate trame [...] [da] tessere con cura e sagacia affinché gli intrecci risultino comprensibili e condivisi dalle parti coinvolte». Quindi, sul concetto di 'rete' c'è bisogno di continuare a svolgere un'accurata riflessione per evitarne un'interpretazione vaga, soprattutto in considerazione del fatto che la scuola è «una istituzione dialogante e altamente permeabile rispetto a quanto le si muove intorno» e la dirigenza costituisce il fulcro attraverso cui prendono vita le relazioni e i rapporti con i molteplici interlocutori che ne fanno parte.

Nel contributo *Il "triangolo virtuoso". Il territorio, lo Stato e le scuole all'interno di una governance complessiva* Annamaria Palmieri pone al centro della sua riflessione le imprescindibili ma anche 'delicate' relazioni che hanno luogo tra scuole, enti locali e territori. Secondo l'Autrice tali legami, se basati sul principio della sussidiarietà e alimentati da una costante co-progettazione intenzionale, possono rivelarsi 'un'arma vincente' per fronteggiare le difficoltà che quotidianamente attanagliano, in particolare, i contesti scolastici più fragili e a forte rischio di dispersione. In tal senso i Patti territoriali di comunità possono divenire un utile strumento per coniugare in modo efficace le risorse del territorio con quelle delle scuole, ma questo richiede, *in primis*, un giusto equilibrio tra le parti, la massima trasparenza e «la verificabilità delle azioni svolte e dei risultati ottenuti». Per

quanto riguarda la città di Napoli, i Patti territoriali hanno avuto il vantaggio di potersi sviluppare all'interno di un impianto già avviato nel 2015 con le "Linee di indirizzo per il contrasto alla dispersione scolastica" che *ante litteram* avevano previsto ciò che è stato poi riproposto dagli stessi documenti ministeriali: intreccio tra attività curricolari ed extra-curricolari, apertura degli spazi scuola al territorio, impostazione degli interventi educativi in modo longitudinale, valorizzazione delle forme di apprendimento non formale e informale, coinvolgimento delle famiglie, attenzione all'orientamento formativo nei passaggi da un grado scolastico all'altro. Palmieri chiude il suo contributo sostenendo che se la scuola, gli enti locali e il mondo associativo sapranno mantenere attivo il dialogo e il confronto maturato in questi ultimi tempi, questo sarà un grande valore aggiunto per la scuola del post-pandemia, «non solo perché sarà meno sola ma anche perché le filiere troppo spesso frantumate potrebbero ricomporsi davvero in comunità educanti coese e riconoscibili nell'identità».

La prima parte del volume si chiude con il saggio *Leadership educativa e pandemia. Riflessioni attraverso le voci delle dirigenti scolastiche* composto a quattro mani da chi scrive e Marina Imperato. Nel contributo, attraverso le dimensioni della professionalità, dell'orizzontalità, della cura e del genere, le Autrici rileggono le esperienze vissute dalle dirigenti mettendone in luce la capacità di incarnare modelli di *leadership* e di *governance* non rigidi e direttivi – inadeguati per la gestione delle imprevedibilità del momento – ma stili flessibili, orizzontali, relazionali capaci di 'mettersi al servizio' e di 'prendersi cura' delle istituzioni dirette e di tutti i soggetti che ne fanno parte. Il saggio assume, intenzionalmente, le categorie della cura e del genere per dare visibilità ad alcuni aspetti che altrimenti resterebbero taciuti. Da una parte la necessità di decostruire lo stereotipo del *maternage* che da sempre ammantava le professioniste dell'educazione riducendone il valore a livello sociale e professionale, e dall'altra comprendere se per le dirigenti, in quanto donne, la pandemia sia stata fonte di nuove asimmetrie e squilibri di genere sul lavoro e in famiglia.

La seconda parte del volume, con i saggi di Lucia Bacci, Francesca Balestri, Franco Mollica, Anna Paoletta, Luigi Vaccari e della scrivente, ripercorre i principali *step* della ricerca svolta dal gruppo D.I.S.C.O.V.E.R. intensificandone il senso e la consistenza grazie alle riflessioni che le/i dirigenti hanno ulteriormente sviluppato nei propri prodotti.

Nel saggio *La dirigenza scolastica di fronte all'emergenza. La ricerca del gruppo D.I.S.C.O.V.E.R.*, chi scrive delinea il quadro epistemologico e le principali fasi del progetto "Dirigere le scuole al tempo della pandemia", di cui il presente lavoro rappresenta l'esito complessivo e finale. All'interno del contributo si motivano le ragioni che hanno spinto ad assumere la 'ri-

cerca naturalistica' come *framework* teorico di riferimento e la *narrative inquiry* come metodo attraverso cui pervenire ad una conoscenza più profonda possibile delle molteplici variabili e situazioni che le/i dirigenti hanno dovuto gestire per sostenere i processi organizzativi e per garantire il diritto allo studio dell'intera popolazione scolastica. Una particolare attenzione è posta all'analisi testuale delle narrazioni rilasciate dalle/dai partecipanti. Cinque *core categories* permettono di esplorare i vissuti delle/dei dirigenti restituendone una lettura critica che prende in considerazione non solo le criticità che hanno interessato la dirigenza durante il primo *lockdown* ma anche, e soprattutto, i punti di forza che hanno reso il ruolo dirigenziale all'altezza di trasformare le emergenze in opportunità di crescita e di miglioramento per l'intera comunità educante.

«Quando il vento soffia forte, si possono alzare muri o costruire mulini a vento». Attraverso questa metafora Lucia Bacci, nel saggio *La scuola oltre i muri*, esprime il duplice (nonché opposto) risultato che un evento di forte impatto come la pandemia può determinare là dove si manifesta. La dirigente descrive e argomenta l'ineludibile necessità di trasformazione che ha caratterizzato la scuola negli ultimi due anni da quando, con la sospensione delle attività in presenza, si è avvertito ancora più forte il 'pericolo' di veder crescere la dispersione scolastica, le disuguaglianze sociali e la povertà educativa. Per l'Autrice l'istanza di ri-progettare i percorsi formativi con modalità, strumenti e tempi alternativi rispetto a quelli della didattica tradizionale, ha portato tutta la comunità scolastica a domandarsi se e quanto la dematerializzazione delle attività potesse rivelarsi utile o dannosa sia nell'ambito delle relazioni interpersonali tra i pari che nella relazione educativa fra docenti e allievi. Bacci conferma che, all'interno dei Licei da lei diretti, i risultati positivi siano stati raggiunti e questo in virtù della presenza di un curriculum per competenze, della personalizzazione dei percorsi di apprendimento, della valutazione formativa, dispositivi che hanno permesso anche agli studenti più fragili e vulnerabili di non abbandonare il percorso intrapreso.

Nel contributo *Innovare per migliorare la scuola: buone pratiche per un new normal* Francesca Balestri esordisce affermando che «lo tsunami della pandemia» ha coinciso con il suo primo anno da dirigente. Fin dai primi giorni del suo incarico, quando ancora non si parlava di *lockdown*, l'Autrice dice di aver ravvisato la necessità di dover portare nuova linfa vitale all'interno di una realtà scolastica già fortemente segnata dai dissesti idrogeologici tipici del territorio ligure, e questo al fine di garantire, anche in caso di nuove interruzioni della didattica, il diritto allo studio dei bambini e delle bambine. Il *lockdown*, con tutte le criticità connesse, di fatto non ha trovato la dirigente impreparata a far fronte al cambiamento. L'emergenza sanitaria si è rivelata "imprevedibilmente" un'occasione decisiva per rinno-

vare il modo di fare scuola sollecitando tutto il personale a confrontarsi con la realtà digitale, istanza che già da molti anni veniva caldeggiata ma che incontrava resistenze nell'essere messa effettivamente in pratica. Balestri sottolinea, infine, che attraverso il motto "Scuola è dove scuola si fa" tutto l'istituto è riuscito ad espandere i propri 'confini naturali' trovando nel territorio nuove frontiere educative per i cittadini e le cittadine di domani.

*Covid-19: una sfida imprevista per la scuola* è il titolo del saggio all'interno del quale Franco Mollica riflette sull'emergenza sanitaria, paragonandola ad un'esplosione che ha portato con sé, in brevissimo tempo, conseguenze irreversibili. Per il dirigente, nel momento dell'inattesa chiusura, la prima azione da compiere è stata quella di mantenere attivo il dialogo con l'intera comunità. Durante il *lockdown* sono emerse con estrema evidenza le disparità socio-economiche tra i contesti familiari, fenomeno che, purtroppo, non si è arrestato con la ripartenza dell'anno scolastico 2020/21, anch'esso caratterizzato da un'elevata frammentazione e discontinuità dei processi formativi. Da qui l'esigenza di interagire in modo sinergico con tutte le altre istituzioni territoriali al fine di fornire aiuti materiali alle famiglie e rimuovere gli ostacoli che potessero impedire la connessione e la comunicazione tra scuola e studenti. Inoltre, il *gap* riscontrato nelle competenze digitali del personale docente e amministrativo ha richiesto un rapido intervento in tale ambito da coniugare con la ri-progettazione degli obiettivi di apprendimento. Su questo fronte un aiuto fondamentale è arrivato dai docenti di sostegno che, grazie alla loro formazione ed esperienza nella personalizzazione dei percorsi educativi e nel coinvolgimento attivo degli studenti, hanno fornito preziose indicazioni a chi, in quel frangente, si trovava a dover rimettere in discussione il proprio agire professionale. L'Autore sottolinea dunque che in qualità di dirigente, districandosi all'interno dei 'precarie equilibri' generati dalla pandemia, ha dovuto assumere il ruolo di garante della stabilità per sostenere la continuità scolastica in un momento in cui l'emergenza sanitaria ne stava minando la piena realizzazione.

Senza sottostimare né le difficoltà gestionali causate dalla sospensione delle attività in presenza, né le critiche mosse alla didattica a distanza, Anna Paoletta, nel contributo *La didattica a distanza tra emergenza e progettazione*, pone l'attenzione sull'emersione di nuovi legami educativi nati e «fondati su una molteplicità di componenti emotive, su legami pluripartecipati in cui non sono solo l'alunno, l'insegnante e il gruppo classe ad interagire, ma migliaia di altri utenti che indirettamente collaborano o partecipano al dialogo formativo». Questo sguardo intenzionalmente rivolto alla sfera delle relazioni ha permesso all'istituto di mantenere alta la priorità di conciliare la dimensione socioaffettiva con la progressione degli apprendimenti di alunni/e e studenti sperimentando dal basso, e in piena autonomia,



un nuovo modello pedagogico utile a comprendere e gestire i cambiamenti in corso. In questo scenario, la progettazione si è rivelata un indispensabile strumento ideativo per «creare e ricreare prima di tutto la significatività dell'insegnamento e dell'apprendimento» superando la mera trasmissione dei contenuti disciplinari e aprendosi a processi di co-costruzione dei saperi e delle competenze all'interno di comunità di partiche virtuali.

Infine, nel saggio *Ritorno al futuro. Il lungo viaggio della scuola dopo la pandemia* Luigi Vaccari ricorda le preoccupazioni che lo hanno assalito all'inizio dell'emergenza, quando sembrava impossibile individuare un *trait d'union* tra due concetti per lui antitetici: “scuola” vs “distanza”. Da qui è nata l'esigenza di trovare un punto fondamentale *super partes* da mettere al centro della ripartenza che l'Autore ha riconosciuto non tanto nei traguardi prefissati dalle Indicazioni ministeriali quanto nella promozione della ‘crescita di ogni persona singolarmente’ e nella ‘relazione con gli altri’. Ciò presuppone di ripensare l'intero processo formativo, incoraggiando il coinvolgimento attivo degli studenti e abbandonando i rigidi schemi di insegnamento del passato, sfida che porta con sé anche una nuova formulazione dei sistemi di valutazione incentrati sia sulle potenzialità del singolo studente, sia sull'instaurarsi tra i docenti di rapporti basati sul sostegno reciproco. Anche per la figura del dirigente si ravvisano dei cambiamenti imprescindibili: rimettere al centro del proprio lavoro la *leadership* educativa attraverso cui promuovere una *vision* condivisa e finalizzata a migliorare il successo scolastico e formativo di tutti e di ciascuno, facendo leva sulla resilienza e sulla fiducia nel cambiamento.

Nel loro insieme, i contributi raccolti nel volume vogliono fornire alle lettrici e ai lettori un'analisi critico-riflessiva – anche se non esaustiva – delle principali problematiche che hanno investito la dirigenza scolastica nell'inedito tempo dell'emergenza sanitaria, ponendo al centro dell'attenzione alcuni dei nodi nevralgici di tale ruolo tra cui: la *leadership* educativa, le relazioni con la comunità educante e il territorio, l'organizzazione e la gestione dei processi connessi all'agire educativo, le responsabilità dei risultati raggiunti.

Coniugare le istanze sopraggiunte durante il *lockdown* con quelle già presenti nel pre-pandemia, ha richiesto (e continua a richiedere) alle e ai dirigenti l'attivazione e la inter-connessione di più competenze professionali (pedagogiche, gestionali, amministrative, digitali, relazionali,...) che hanno trovato il loro pieno compimento nello spazio del confronto e del dialogo con tutti gli altri attori della comunità scolastica. La dirigenza scolastica, facendo tesoro di quanto appreso, costruito, trasformato, implementato nell'emergenza, si presenta oggi più ‘equipaggiata’ per fronteggiare le sfide del domani rispetto alle quali, come afferma Edgar Morin (2020, p. 40), «dobbiamo attrezzarci per imparare a conviverci».

**Prima parte**

**La dirigenza scolastica: un ruolo 'multiplo'**



# 1. Dirigere la scuola in un'ottica inclusiva

di Maura Striano<sup>1</sup>

*L'inclusione è ciò che avviene quando «ognuno sente di essere apprezzato e che la sua partecipazione è gradita»<sup>2</sup>.*

## 1. L'inclusione come paradigma

Nel dibattito culturale sull'educazione e sulla scuola dell'ultimo ventennio è ormai scontato definire l'inclusione come un paradigma di riferimento chiaramente distinto da quello dell'integrazione, che aveva orientato le politiche e le pratiche organizzative e didattiche tra gli anni Settanta e gli anni Novanta, in particolare per quanto riguarda gli allievi in condizione di disabilità.

I due paradigmi, infatti, sono profondamente diversi in quanto sono sostenuti da due logiche differenti.

Oliver (1996) descrive la logica a fondamento del paradigma dell'integrazione come *statica* (ha come unico obiettivo di individuare mezzi, strumenti, metodologie atte a permettere l'estensione dei servizi educativi, tal quali sono già presenti in un contesto organizzativo solidamente strutturato, a soggetti che ne sono esclusi); *a-problematica* (non si pone il problema di rivisitare e trasformare servizi e pratiche che hanno prodotto esclusione, ma solo di estenderli e migliorarli attraverso opportuni strumenti e metodi); *assimilatrice* (la questione è come assimilare chi è fuori un determinato assetto istituzionale attraverso un insieme di pratiche dedicate e non come riconfigurare e trasformare tale assetto); impegnata a *promuovere l'eguaglianza* indipendentemente dal riconoscimento delle diversità e dal rispetto delle differenze.

<sup>1</sup> Ordinaria di Pedagogia Generale e Sociale, Università degli Studi di Napoli "Federico II".

<sup>2</sup> *Centre for Studies on Inclusive Education*, testo disponibile al sito: <http://csie.org.uk/index.shtml>, 24 settembre 2021.