



Distretto Scolastico N° 53 – Nocera Inferiore (SA)

**Scuola Secondaria di 1° grado**

**“FRESA - PASCOLI”**

Viale Europa ~ 84015 Nocera Superiore (SA)

☎ 081 933111 Telefax: 081 936230 C.F.: 94041550651 Cod: Mecc.: SAMM28800N

[samm28800n@istruzione.it](mailto:samm28800n@istruzione.it) [www.fresapascoli.gov.it](http://www.fresapascoli.gov.it)

Scuola Secondaria Statale 1° grado –  
"Fresa - Pascoli" – Nocera Superiore  
Prot. 0002157 del 02/10/2019  
(Uscita)

Nocera Superiore

**del DS della Presidenza**  
**A tutto lo staff**  
**A tutti i docenti via mail**  
**Al personale di Segreteria**  
**Al DSGA**

**PER UNA DIDATTICA INCLUSIVA .RIFLESSIONI DEL DS A DOCENTI e PERSONALE ATA per amplificare momenti di riflessione e di innovazione per e nella scuola. Per una nuova Vision e Mission di scuola.**

La complessità della gestione della classe di questi ultimi tempi ( anche nella nostra scuola) è connotata spesso da

- Anarchia comportamentale
- Scarsa attenzione
- Poca motivazione
- Scarso senso di socializzazione
- Comunicazione non sostenibile

Crea le condizioni per una risposta ferma e decisa di una didattica motivazionale, inclusiva e personalizzata.

Quali le strategie possibili immediate alla luce delle riflessioni che seguono:

- Nominare e designare in ogni classe un gruppo di alunni (tre) che collaborano con il docente e lo assistono nei limiti e nelle possibilità per partecipare nell'ideazione e pianificazione dell'organizzazione logistica della didattica. PROCEDURA A CURA della prof. FS RUSSO FORTUNATA
- Nuova gestione dei compiti per casa. I compiti per casa vanno iniziati nell'orario curricolare possibilmente a fine lezione. Vanno ridimensionati nella quantità. Gli alunni portano da casa con attività predisposte liberamente il loro apporto per la lezione strutturata e comunicata dal docente per il giorno dopo.
- L'attività didattica nelle classi va preparata con attenzione anche nella strutturazione della logistica dei tempi e degli spazi.
- Qualsiasi gruppo docente e di classe che abbia difficoltà di gestione per gli alunni può utilizzare in emergenza l'apporto dei docenti di sostegno e può informare la Presidenza che troverà le possibili soluzioni con le risorse a disposizione. Coordinatore dell'intervento è il prof.

DOMENICO SPINELLI. Il docente di classe annoterà sul registro l'affidamento dell'alunno al laboratorio. Il responsabile tratterà il tutto con registro.

- Utilizzare una didattica che prenda spunti da nuove strategie motivazionali

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.

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

Didattica inclusiva: l'inversione dei ruoli Unità di apprendimento ↔ Centrata sull'apprendimento e sulla acquisizione di competenze ↔ Basata sulla centralità dell'allievo e delle sue azioni ↔ Centrata sulle competenze da acquisire per mezzo dell'integrazione dei saperi

“Si può definire il Cooperative Learning come un 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 “ Comoglio – Cardoso “Ciò che il bambino può fare in cooperazione oggi, può farlo da solo domani” Vygotskij

QUALI VANTAGGI? Componente motivazionale: la risposta dell'uno aiuta quella dell'altro. Il gruppo è mezzo per conseguire gli obiettivi di apprendimento individuale Componente cognitiva: l'interazione fra gli allievi su obiettivi cognitivi aumenta la loro padronanza dei concetti Componente sociale: necessità nella società di oggi di interdipendenza positiva, di abilità sociali

Tutoring e Peer tutoring θ Gli alunni (tutor e tutee) sono protagonisti del loro percorso formativo. θ 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 E' una valida metodologia per l'apprendimento perché: θ aiuta l'alunno a utilizzare le conoscenze già acquisite per trovare la soluzione di un problema, θ migliora le sue capacità, θ 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

Flipped classroom 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 E' 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.

Obiettivi dal punto di vista “educativo”: “ 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.

<https://www.youtube.com/watch?v=57HBf7Lkkdo>  
<https://www.youtube.com/watch?v=YBfZ0zBuSrM>  
<https://www.youtube.com/watch?v=TQ8jgCn8EfQ>  
<https://www.youtube.com/watch?v=qyUhsuMjcnk>  
<https://www.youtube.com/watch?v=uQ0oepLGHZ4>

Gestire un'istituzione scolastica sta diventando un'operazione complessa, articolata, a volte difficile ed improba.

Il dirigente opera su più fronti, innanzitutto fra l'interno e l'esterno dell'organizzazione, modulando il dialogo fra la realtà scolastica, quanto elaborato nell'offerta formativa, con i soggetti esterni, istituzionali e non, con i genitori degli alunni e con quanti a vario titolo sono portatori di interesse verso la qualità dell'istituto.

Il dirigente organizza i servizi interni, passando dalla qualità del processo di apprendimento-insegnamento, di cui risponde in termini di procedure, ottemperanza a norme, uguaglianza sociale delle opportunità fornite agli studenti, alla qualità dei servizi amministrativi, alla gestione del personale e della posizione giuridica dello stesso, ai rapporti con gli organi collegiali, in primis il consiglio di istituto.

Un dirigente a tutto tondo, verrebbe da dire; non esiste ambito lavorativo in cui un dirigente con funzioni apicali di un ente autonomo, che si interfaccia con diverse tipologie di interlocutori, non abbia a supporto della propria azione delle unità organizzative preparate a tal scopo, selezionate e motivate.

Il personale amministrativo, e per primo il Direttore dei Servizi Generali ed Amministrativi, si è ritrovato con l'autonomia incombenze nuove senza avere formazione specifica, e, purtroppo, senza che tale formazione sia stata richiesta, così come è stato per i docenti, lasciati appiattiti in un unicum contrattuale la cui differenziazione passa solo dal riconoscimento del FIS.

Come dirigente, in questi anni, a Nocera Superiore ho di fatto gestito questa complessità, connotandola anche ponendo la propria autorevolezza e la propria credibilità e passione personale.

Vi sono, in sostanza, elementi di complessità nella storia stessa della nostra istituzione scolastica; cercando in rete con qualunque motore di ricerca i termini "complessità" o "organizzazione scolastica" si trovano infiniti rimandi alle teorie della complessità, delle organizzazioni, a legami più o meno deboli, ed una vasta trattazione manualistica sul ruolo del dirigente in tale complessità. Si dice che *repetita iuvant*, però, a volte, l'eccesso di ridondanza nell'uso di alcune espressioni e la focalizzazione intorno ad alcuni temi non consente un'argomentazione - per così dire - libera da schemi interpretativi.

### **La complessità della scuola**

La scuola è davvero un'organizzazione complessa? E se la risposta non può che essere ovvia, dove sta questa complessità? In quali passaggi, strutture, processi risiede il cuore della complessità, quali caratteristiche assume? 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. Si potrebbe quindi descrivere la scuola come un processo di connessioni lineari fra **risorse** umane, finanziarie e materiali – **processi** e **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.

### **Un approccio globale**

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. 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.

### **La linearità "non vera"**

Lo schema lineare sopra ipotizzato risulta quindi assurdo, non aderente alla realtà, quindi non vero. Però la scuola può essere interpretata anche utilizzando i tre passaggi (definizione risorse - strutturazione processi - monitoraggio dei risultati) come spesso viene fatto anche nei processi di autovalutazione.

Forse la complessità va quindi assunta come paradigma interpretativo della realtà della scuola, come schema che consente di mettere in connessione gli elementi di analisi nel loro complesso intrecciarsi. E' necessario quindi assumere la complessità come chiave interpretativa, cercando al contempo di dare una struttura lineare al pensiero e all'azione; la linearità serve a dare ordine, a cercare nella complessità dei punti chiave da cui partire, senza perdere di vista la rete complessiva di tutti i 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*). Un dirigente 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. In questo scenario la gestione organizzativa dell'istituto assume un ruolo evidentemente strategico.

### **La tela del ragno**

Ma è possibile utilizzare strumenti di governo lineari in un sistema complesso? Non si rischia di utilizzare strumenti incoerenti con la natura stessa dell'organizzazione scuola? Anche dove il dirigente ha un potere sostanzialmente gerarchico e non equi-ordinato, forse vanno ripensate le modalità di esercizio di tale potere. 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.

In questo modo, e solo in questo modo, si contribuisce a creare cultura e comportamenti organizzativi e si prendono decisioni effettivamente efficaci.

Una buona decisione è filtrata *ex ante* dall'esperienza e dall'azione; una buona direttiva lancia linee guida, e offre ampio margine di co-costruzione delle scelte. 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*. Andando più a fondo e rimanendo in questa logica, anche i focus posti dal dirigente nelle proprie Direttive devono partire dai nodi della rete, per così dire, dai tessitori.

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.

### **I compiti del dirigente**

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. Questo per definire il primo livello di *governance*, quello che si estrinseca nel rapporto fra il dirigente e i propri collaboratori; poi si tratta di trovare forme di connessione, di coinvolgimento dei docenti e di tutto il personale. 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.

### **Docenti e ata**

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. Ciò vale anche per il personale Ata, che l'esperienza insegna essere strategico e centrale nell'immagine che l'organizzazione dà di sé, che va coinvolto nelle scelte di fondo, che va ascoltato nell'organizzazione del lavoro e dei servizi, perché le Direttive, del dirigente e le scelte organizzative del Dsga mettano ognuno nella condizione di contribuire al meglio all'efficacia dell'organizzazione. Non è necessario pensare a soluzioni ed azioni complicate; a volte, invece, una volta che il dirigente ha una visione chiara di ciò che è importante, le possibili strade per raggiungere gli obiettivi si trovano anche in soluzioni semplici. Ad esempio, pensando ai processi decisionali, la rete - in questo caso quella informatica - le tecnologie e le forme di comunicazione multimediale possono diventare strumenti immediati di costruzione di comunità,

anche all'interno di un istituto scolastico.

Le decisioni, assunte a tal riguardo da commissioni di lavoro, possono avere un *feedback* immediato se collocate in aree riservate dove i docenti possano scambiarsi commenti ed impressioni; una sorta di *Agorà* della scuola che crei coesione e consenta alle figure intermedie e al dirigente di avere prospettive di azione da elaborare per prendere decisioni efficaci.

### **La rete come modello di organizzazione dei processi**

La complessità quindi, se è ormai data come scontato riferimento della realtà, ed in particolare dell'organizzazione di comunità, deve essere assunta come ipotesi di organizzazione dei processi, non solo dei sistemi di delega. 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.,

**Di tutto questo si fa appello ad alzare tra gli operatori il livello di attenzione e di vigilanza per tutti gli alunni e di tutta la comunità**

**La scuola può ancora migliorare ma solo nell'umiltà e nella condivisione del percorso, nel rispetto dei ruoli e dei diritti e doveri di ogni lavoratore.**

Il D.S.  
dott. Michele Cirino