

**I dirigenti scolastici svolgono un ruolo chiave nel conseguimento di sistemi educativi più inclusivi e hanno un impatto significativo sui risultati degli studenti.**

Grazie a questi fattori, un'attenzione sempre maggiore è stata rivolta al tema della leadership scolastica negli ultimi anni. Il profilo della leadership scolastica e la complessità dei relativi compiti hanno assunto più consistenza e al contempo è aumentato il riconoscimento della necessità di sostegno.

L'Agenzia Europea per i Bisogni Educativi Speciali e l'Educazione Inclusiva (l'Agenzia) ha definito un progetto per orientare discussioni di più ampio respiro sulla leadership scolastica tra i gruppi di stakeholder nella politica e nella prassi. Il progetto Supportare la leadership scolastica inclusiva (Supporting Inclusive School Leadership, SISL) ha esaminato come sviluppare e promuovere efficacemente la leadership inclusiva a livello scolastico attraverso quadri politici nazionali e locali, nonché meccanismi di sostegno.

Sono disponibili i seguenti output del progetto SISL:

- una **rassegna dei documenti e delle indicazioni relativi alle politiche a livello internazionale ed europeo**;
- una **rassegna della letteratura internazionale ed europea** (dal 2012 in avanti) per concordare le definizioni operative dei termini chiave e individuare i concetti principali alla base della politica e della prassi in materia di leadership scolastica inclusiva;
- un'**indagine nazionale** per analizzare in quale misura le diverse politiche nazionali supportano la prassi della leadership scolastica inclusiva;
- un **quadro politico** progettato per favorire lo sviluppo e il riesame della politica in materia di leadership scolastica inclusiva;
- uno **strumento di autoriflessione** basato sul quadro politico, per guidare le discussioni congiunte degli stakeholder, che offre indicazioni per l'attuazione e l'adattamento dello strumento ai contesti nazionali esistenti.

La presente sintesi dei messaggi politici fondamentali presenta una panoramica dei risultati principali emersi dagli output del progetto.

## PREMESSE PER LA LEADERSHIP SCOLASTICA INCLUSIVA

A small, stylized geometric graphic consisting of overlapping triangles in shades of blue and white, located at the end of the section header.

L'educazione inclusiva è intesa nel suo senso più ampio. Il suo obiettivo è consentire la partecipazione, aumentare il successo scolastico, favorire il benessere e creare un senso di appartenenza per **tutti** gli studenti, compresi quelli più vulnerabili all'esclusione. Questa interpretazione è in linea con la posizione dell'Agenzia sui sistemi educativi inclusivi.

**La leadership scolastica può essere rappresentata da un dirigente singolo oppure, per essere efficace, da un team di direzione collaborativo oppure può essere distribuita tra diversi attori chiave interni alla scuola o collegati ad essa.**

La leadership è considerata una funzione organizzativa condivisa o distribuita tra molte persone. Una prospettiva giuridica della leadership può presumere un unico dirigente. Tuttavia, un approccio basato sulla ricerca presuppone la leadership come un fenomeno collettivo.

È opportuno fare una distinzione tra la **leadership scolastica** in generale e la **leadership scolastica inclusiva**.

Il termine “**dirigente scolastico**” indica chiunque abbia ruoli chiave di leadership nelle scuole e nelle comunità di apprendimento. Il termine “**dirigente scolastico inclusivo**” può riferirsi sia a coloro che ricoprono posizioni formali di leadership sia a coloro che, all’interno delle scuole, dimostrano di avere la leadership nella loro prassi.

**La leadership scolastica inclusiva si dedica nello specifico ad affrontare le disuguaglianze per consolidare la comunità e la piena partecipazione di tutti gli studenti.**

Al contempo, la leadership scolastica inclusiva è intesa nel suo significato più ampio e va oltre la semplice organizzazione. Si concentra sullo sviluppo di una cultura inclusiva in cui tutti gli stakeholder ricevono sostegno per lavorare insieme, valorizzare la diversità e garantire che **tutti** gli studenti, compresi quelli più vulnerabili all’esclusione, ricevano un’istruzione di elevata qualità.

**Ogni dirigente scolastico dovrebbe aspirare a essere un dirigente scolastico inclusivo e mettere in pratica una leadership scolastica che promuova l’inclusione, anche quando la leadership scolastica è inserita in contesti scolastici differenti che sviluppano culture e prassi inclusive in vari modi.**

## COMPRENDERE LA LEADERSHIP SCOLASTICA INCLUSIVA



I modelli di leadership e le leve politiche pertinenti per la leadership scolastica inclusiva sono vari. Tra questi figurano le funzioni centrali, i ruoli e le responsabilità della leadership scolastica inclusiva, ma anche le leve politiche principali che sostengono i dirigenti scolastici nell’adempimento di dette funzioni.

### **Funzioni centrali della leadership scolastica inclusiva**

I dirigenti scolastici devono essere messi in grado di sviluppare la più vasta gamma di competenze necessarie nelle scuole di oggi, caratterizzate da un’ampia diversità. Non possono più lavorare da soli e dovrebbero coinvolgere altre figure, condividendo e distribuendo i compiti di leadership e collaborando con una serie di partner nella comunità e oltre. Il loro ruolo potenziale come responsabili del cambiamento in una più ampia riforma del sistema dovrebbe essere chiaramente riconosciuto.

La ricerca ha identificato tre funzioni principali della leadership che, se messe in atto, garantiscono l’efficace funzionamento delle scuole inclusive: definizione della direzione, sviluppo organizzativo e sviluppo umano.

- **Definizione della direzione:** la leadership è importante per stabilire la direzione strategica, con un’attenzione ai valori che stanno alla base della prassi inclusiva e alla discussione che la sostiene.

- **Sviluppo organizzativo:** i dirigenti e i team di direzione sono responsabili del mantenimento di una cultura della scuola che sia collegiale, interattiva e incentrata sul sostegno ai docenti e agli studenti durante il processo educativo. L'adempimento di queste funzioni permette ai dirigenti scolastici di creare una cultura della scuola inclusiva particolarmente attenta all'ambiente di apprendimento, dove ogni studente è un partecipante importante che può avere successo grazie a un'istruzione di qualità.
- **Sviluppo umano:** la leadership è uno dei principali motori della qualità dell'insegnamento, che è l'elemento che incide maggiormente sui risultati degli studenti a livello scolastico. Il sostegno, il monitoraggio e la valutazione della prassi dell'insegnamento sono centrali in questo ruolo strategico.

L'adempimento di queste funzioni aiuta i dirigenti a creare un ambiente educativo più inclusivo. Oltre a svolgere dette funzioni, la **leadership scolastica inclusiva** deve affrontare le disuguaglianze per consolidare la comunità e la piena partecipazione di tutti gli studenti. Pertanto i **dirigenti scolastici inclusivi** condividono la **visione** in base alla quale "tutti gli studenti di ogni età" dovrebbero avere accesso a "significative opportunità educative di elevata qualità nella loro comunità locale, insieme ai loro amici e coetanei"<sup>1</sup>.

### Ruoli e responsabilità della leadership scolastica inclusiva all'interno dei sistemi educativi

I dirigenti scolastici inclusivi devono adempiere determinati ruoli e responsabilità per svolgere le funzioni centrali precedentemente illustrate. Sono responsabili di tradurre la politica e la legislazione in una migliore prassi di educazione inclusiva, plasmando le politiche pertinenti per il loro contesto scolastico e per gli stakeholder.

A tale scopo, devono rispondere ai propri ruoli e alle proprie responsabilità a livello di singolo allievo, di scuola, di comunità e a livello nazionale/regionale all'interno del sistema educativo.

## LIVELLO INDIVIDUALE



- Influenzare la prassi centrata sull'allievo/l'ascolto degli studenti, la personalizzazione (centro)
- Garantire che gli insegnanti si assumano la responsabilità per tutti gli studenti
- Sostenere una pedagogia/prassi innovativa e flessibile basata su un approccio scientifico nelle classi
- Monitorare la prassi didattica garantendo un'istruzione di alta qualità per tutti
- Sviluppare una cultura della collaborazione, caratterizzata da relazioni positive e basate sulla fiducia
- Utilizzare i dati come base per la riflessione e il miglioramento continuo dei docenti

## LIVELLO SCOLASTICO



- Guidare e influenzare l'organizzazione e le risorse della scuola secondo principi di equità
- Coinvolgere la comunità di apprendimento nell'autovalutazione e riflettere sui dati per orientare il miglioramento continuo della scuola
- Fornire opportunità di sviluppo professionale
- Garantire una continuità flessibile del sostegno per tutti gli stakeholder
- Adottare un'etica che comprenda tutti
- Assicurarsi che il curriculum e la valutazione siano adatti allo scopo e soddisfino i bisogni di tutti gli studenti
- Coinvolgere attivamente tutte le famiglie

<sup>1</sup> Agenzia Europea per i Bisogni Educativi Speciali e l'Educazione Inclusiva, 2015. *Posizione dell'Agenzia sui sistemi educativi inclusivi*. Odense, Danimarca.

[www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), pag. 1.

## LIVELLO DI COMUNITÀ



- Costituire partenariati con agenzie di sostegno, altre scuole/istituzioni ad altri livelli del sistema, e con le imprese della comunità
- Rafforzare la capacità della scuola di accogliere la diversità attraverso attività di coinvolgimento nella ricerca e di sviluppo professionale collaborativo, ad esempio con le università
- Gestire le risorse umane, garantendo che vi sia impegno per la realizzazione della visione condivisa di inclusione
- Gestire le risorse finanziarie per soddisfare i bisogni dell'intera comunità scolastica

## LIVELLO NAZIONALE/REGIONALE



- Influenzare lo sviluppo della politica nazionale in materia di equità e di educazione inclusiva attraverso la consultazione e la comunicazione
- Tradurre e attuare le politiche nelle modalità adatte al contesto scolastico e ai valori specifici e gestire il cambiamento a livello scolastico per quanto riguarda i curriculum e i quadri di valutazione, lo sviluppo professionale, il finanziamento e l'assegnazione delle risorse, l'analisi della qualità e la responsabilità

Figura 1. Ruoli e responsabilità della leadership scolastica nei diversi livelli dell'istruzione

I ruoli e le responsabilità legati alla leadership scolastica inclusiva non sono svincolati dalle politiche che la riguardano. Le **misure politiche di sostegno** dovrebbero permettere ai singoli dirigenti scolastici o ai team di direzione di lavorare per avvicinarsi alla loro visione.

### Leve politiche principali per sostenere la leadership scolastica inclusiva

**Le misure politiche di sostegno per la leadership scolastica inclusiva sono inserite in un quadro normativo che formula una definizione universale dell'educazione inclusiva e stabilisce le risorse disponibili, le decisioni che si possono prendere e le responsabilità dei dirigenti.**

Esistono già dei quadri generali per la leadership scolastica e i dirigenti scolastici, ma sono per la maggior parte privi di una dimensione relativa alla leadership scolastica **inclusiva**.

Per sostenere i dirigenti scolastici inclusivi nell'adempimento dei ruoli e delle funzioni centrali sopra menzionati, le politiche per la leadership scolastica dovrebbero includere tre leve principali: accesso, autonomia e responsabilità. Esse incidono sulle modalità offerte ai dirigenti scolastici per svolgere i loro ruoli e rispondere alle loro responsabilità e possono influenzare l'efficacia del dirigente scolastico nel realizzare e guidare una scuola inclusiva.

In particolare, i dirigenti scolastici necessitano di avere **accesso** a:

- sostegno, sia da opportunità di sviluppo formali così come da una maggiore collaborazione con i colleghi e gli altri stakeholder a tutti i livelli del sistema;
- risorse per sviluppare la capacità della forza lavoro attraverso la formazione, il gruppo di lavoro e lo scambio di conoscenze.

I dirigenti scolastici necessitano di **autonomia** per prendere decisioni basate su dati concreti in merito alla direzione strategica, allo sviluppo e all'organizzazione della scuola. Tali decisioni possono riguardare, tra le altre cose:

- l'adeguamento dei curriculum, della valutazione e dei quadri di accreditamento al fine di garantire che essi stabiliscano aspettative elevate e soddisfino le esigenze della comunità locale e degli studenti;
- la nomina e la valorizzazione dei docenti e del personale;
- il lavoro proattivo con altre agenzie e con la comunità locale;
- il finanziamento e l'equa assegnazione delle risorse.

Per quanto riguarda la **responsabilità**, i dirigenti scolastici devono:

- essere in grado di definire la visione, i valori e i risultati per i quali desiderano, assieme ad altri stakeholder, essere ritenuti responsabili (ad es. equità, non discriminazione e soddisfare le esigenze personali, sociali e accademiche di tutti gli studenti);
- essere ritenuti responsabili (verso gli studenti, le famiglie, la comunità locale) attraverso meccanismi che sono allineati con altri settori politici, garantendo il sostegno alla politica e alla prassi dell'educazione inclusiva;
- assumere un ruolo guida nel monitoraggio, nell'autovalutazione e nella valutazione, insieme ai principali stakeholder, al fine di fornire informazioni sui risultati degli studenti e riflettere sui dati per indirizzare il miglioramento continuo.

L'analisi della letteratura e delle politiche europee e internazionali ha rivelato che la priorità delle misure in materia di responsabilità non è sempre in linea con il livello di accesso alle risorse, al sostegno e allo sviluppo professionale e con il grado di autonomia riconosciuto ai dirigenti scolastici nell'adempimento delle loro funzioni centrali di definizione della direzione, sviluppo organizzativo e sviluppo umano.

## SVILUPPARE E SOSTENERE APPROCCI INCLUSIVI



Trovare un equilibrio tra gli **standard** per i quali i dirigenti scolastici sono ritenuti responsabili e il **sostegno politico** fornito per conseguirli è stato l'interesse principale durante l'elaborazione del quadro politico e soprattutto dello strumento di autoriflessione.

**È essenziale che le politiche sostengano lo sviluppo e l'attuazione di una leadership scolastica efficace e inclusiva in grado di migliorare l'equità, l'uguaglianza e il benessere nell'istruzione. A tale scopo, è necessario identificare le lacune tra gli standard per i quali i dirigenti scolastici sono ritenuti responsabili e le misure politiche di sostegno a loro disposizione.**

### **Sviluppare quadri politici per sostenere la leadership scolastica inclusiva**

Il quadro politico aiuta i paesi a sostenere il lavoro della leadership scolastica volto a realizzare la piena partecipazione di tutti gli studenti, migliorare i loro risultati e sostenere il loro benessere e senso di appartenenza. Ciò è in linea con gli sforzi compiuti dall'Agenzia e dai suoi paesi membri per promuovere l'inclusione a lungo termine nella società in generale.

Il quadro politico può essere usato nella collaborazione, nello scambio o nel processo decisionale, nell'ottica, ad esempio, di orientare una serie di politiche più specifiche, il mantenimento o il monitoraggio continuo, oppure di sviluppare ulteriormente le politiche esistenti per conseguire l'obiettivo più generale di un'educazione inclusiva.

Il quadro politico può:

- **servire da base e contribuire allo sviluppo di nuove politiche:** offre un modello di elementi chiave da includere nella politica incentrata sul sostegno alla leadership scolastica inclusiva o utili per affrontare il ruolo della leadership scolastica in quadri politici più ampi sull'educazione inclusiva;
- **sostenere il riesame e l'ulteriore sviluppo delle politiche e dei quadri politici esistenti:** riconoscendo che il sostegno alla leadership scolastica inclusiva può esistere come politica a sé stante o può avere un carattere intersettoriale ed essere presente in diverse politiche e a diversi livelli politici. Laddove esiste una politica per la leadership scolastica inclusiva o per la leadership scolastica in generale, il quadro politico può contribuire a:
  - rivedere e migliorare la politica esistente a sostegno della leadership scolastica inclusiva;
  - sviluppare la politica generale in materia di leadership scolastica già in vigore per garantire un approccio inclusivo;
- **stimolare l'autoriflessione (specialmente in merito al concetto di leadership scolastica inclusiva, ai ruoli dei dirigenti scolastici nell'educazione inclusiva e alla formazione alla leadership):** indipendentemente dallo sviluppo o dal riesame delle politiche, gli elementi chiave del quadro politico offrono una struttura per la discussione e l'autoriflessione sulla prassi della leadership scolastica inclusiva e sui ruoli dei dirigenti scolastici.

Il quadro politico comprende:

- un **mandato politico** più ampio per contestualizzare le politiche incentrate sulla leadership scolastica e che la influenzano. Il mandato fa riferimento a diversi documenti di principi guida a livello internazionale ed europeo e può essere ampliato da politiche e leggi che presentano il contesto, la storia e il percorso di sviluppo specifici del paese;
- una **visione politica** che delinea l'ideale che la politica si prefigge di raggiungere;
- **principi guida** alla base della strategia o dei quadri per il sostegno della leadership scolastica inclusiva. La politica che sostiene la leadership scolastica inclusiva non deve necessariamente costituire un documento a sé stante, ma può essere interconnessa a molti altri strumenti. In molti contesti nazionali, gli scopi, gli obiettivi e le strategie sono integrati in altre politiche e azioni nell'ambito dell'istruzione;
- un **obiettivo politico** che presenta una finalità da raggiungere attraverso il lavoro all'interno del sistema dell'educazione inclusiva;
- **obiettivi politici** specifici da conseguire;
- un **quadro di standard**, ossia dichiarazioni di aspirazioni cui la leadership scolastica deve mirare;
- **misure politiche** che sostengono il conseguimento di detti standard.

La visione di un quadro politico a sostegno della leadership scolastica inclusiva prevede che la politica esistente e quella in elaborazione sostengano la leadership scolastica nella creazione di una cultura e nell'attuazione di una prassi in cui tutti gli studenti ricevono un'istruzione significativa e di alta qualità e che siano caratterizzate da aspettative elevate per i loro risultati, da benessere e da un senso di appartenenza all'interno di un contesto scolastico equo.

### Sostenere l'autoriflessione e il dialogo strutturato per colmare le lacune tra la politica e la prassi

La prassi della leadership scolastica non è svincolata dalle politiche che la riguardano. Il quadro politico presenta quindi in dettaglio gli **standard** proposti, necessari affinché la leadership scolastica sia inclusiva, e le **misure politiche** di sostegno necessarie per il conseguimento di detti standard.

Per colmare le lacune tra le aspettative della politica nei confronti dei dirigenti scolastici e l'esigenza di sostegno di questi ultimi, lo strumento di autoriflessione si basa sugli standard e sulle misure politiche del quadro politico. Attraverso una riflessione guidata e mirata, stimola il dialogo sull'attività professionale e lo sviluppo collaborativo delle politiche all'interno delle scuole e tra di esse, a diversi livelli politici.

Lo strumento di autoriflessione è al servizio di:

- dirigenti scolastici e team di direzione che sono alla ricerca di una guida per adottare e sviluppare prassi di leadership inclusiva;
- decisori responsabili dello sviluppo e dell'attuazione delle politiche per l'educazione inclusiva a livello nazionale, regionale e/o locale.

Può essere usato a tutti i livelli politici, dalla governance nazionale a quella locale.

Lo strumento aiuta i dirigenti scolastici, i team di direzione e i decisori a valutare a che punto si trovano nel percorso che porta a una leadership scolastica inclusiva. Offre tre opzioni per l'autoriflessione:

1. una **riflessione per i dirigenti scolastici** su come sviluppare una prassi inclusiva per realizzare un'educazione inclusiva che può concentrarsi su un determinato ruolo o aspetto nell'ambito della funzione di leadership all'interno del quale si sviluppa lo strumento;
2. una **riflessione per i decisori** sulle misure politiche necessarie per sostenere i dirigenti scolastici inclusivi nella loro prassi;
3. una **riflessione congiunta e il dialogo dei dirigenti scolastici e dei decisori** sulle questioni fondamentali da affrontare in ciascun ambito.

Gli stakeholder sono condotti da alcune domande guida attraverso riflessioni a livello sia di prassi sia di politica per rispondere alle domande seguenti:

- A che punto siamo adesso?

- Quali sono i nostri principali punti di forza, le criticità e le opportunità di ulteriore sviluppo?
- Quali sono le aree prioritarie che dobbiamo affrontare?

**Insieme**, i dirigenti scolastici e i decisori riuniti nei gruppi di discussione possono usare le domande guida per discutere quali siano le azioni da intraprendere una volta che sono state individuate le priorità.

Lo strumento di autoriflessione prende atto dei diversi contesti politici e pratici nei vari paesi e dei vincoli temporali imposti agli esperti nell'ambito dell'istruzione, pertanto è adattabile. Poiché l'obiettivo è il dialogo congiunto, idealmente si dovrebbero sfruttare tutte e tre le opzioni per l'autoriflessione. Tuttavia, le prime due opzioni possono essere usate in modo indipendente oppure, concentrandosi sulle funzioni centrali prese singolarmente, come base per un dialogo congiunto tra i vari livelli, lavorando con stakeholder specifici. Il documento comprende una guida all'utilizzo e all'adattamento dello strumento ai diversi contesti nazionali.

**Attraverso una riflessione guidata e un dialogo strutturato sull'esistenza e l'efficienza delle misure politiche volte a sostenere la leadership scolastica, i decisori possono comprendere quali aree devono essere affrontate. Essere consapevoli delle lacune tra la politica e la prassi può aiutare a trovare un equilibrio tra le responsabilità attribuite ai dirigenti scolastici, con le risorse cui hanno accesso, e la loro autonomia decisionale all'interno delle scuole in cui lavorano.**

Il valore aggiunto è rappresentato dal fatto che il dialogo strutturato porta nuove opportunità di scambio e collaborazione tra i diversi stakeholder a tutti i livelli politici.

## OSSERVAZIONI FINALI



L'Agenzia mira ad essere un agente attivo per il cambiamento delle politiche. Tutto il suo lavoro si concentra sul sostenere gli sforzi compiuti dai suoi paesi membri per realizzare la visione dei sistemi educativi inclusivi. Ciò è riconosciuto anche nel **Programma di lavoro pluriennale 2021-2027** dell'Agenzia, che afferma che l'Agenzia "mirerà a sostenere gli sforzi dei decisori per tradurre le priorità politiche individuate per un'educazione inclusiva di qualità elevata per tutti gli studenti in azioni pratiche per l'attuazione"<sup>2</sup>.

Un elemento in tal senso è rappresentato dal sostegno al dialogo tra la politica e la prassi. Nell'ambito della leadership scolastica, gli output del progetto SISL hanno il potenziale per contribuire a colmare le lacune tra le aspettative della politica sui dirigenti scolastici e l'esigenza di sostegno di questi ultimi.

Tutti gli output sono materiali gratuiti od *open-source* e sono stati sviluppati mediante un approccio partecipativo dai vari paesi, in collaborazione con essi e per essi. Ciò garantisce che siano utilizzabili e adattabili e che rispettino i rispettivi percorsi dei paesi verso sistemi educativi più inclusivi.

Per ulteriori informazioni sugli output del progetto SISL, consultare la pagina Web del progetto: [www.european-agency.org/projects/SISL](http://www.european-agency.org/projects/SISL)

<sup>2</sup> Agenzia Europea per i Bisogni Educativi Speciali e l'Educazione Inclusiva, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Programma di lavoro pluriennale 2021-2027]. Odense, Danimarca. [www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027](http://www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027), pag. 5