

LE PROPOSTE ANP PER LA RIAPERTURA DELLE SCUOLE A SETTEMBRE

PREMESSA

La situazione emergenziale che ha investito la vita dei singoli e i diversi settori della società ci induce a riconsiderare il ruolo e l'organizzazione delle istituzioni scolastiche.

La necessità di riorganizzare le modalità operative delle scuole, imposta dal mutato contesto, ha infatti creato l'esigenza di ridefinire i ruoli del personale scolastico, nonché le forme di relazione e comunicazione da intessere con studenti e famiglie, con enti locali e agenzie territoriali.

Oggi alla scuola è rivolta una domanda di erogazione di servizio che produca apprendimento ed è assegnata una funzione generativa all'interno del *welfare* generale, "facendo rete" con tutti i soggetti portatori di interesse, per affrontare da diversi punti di vista le difficoltà e mettere insieme le risorse in vista del raggiungimento degli esiti formativi.

Riaprire le scuole a settembre, quindi, rappresenta un'esigenza che, prendendo avvio dal dovere costituzionale di garantire a tutti gli studenti un servizio d'istruzione obbligatoria e di qualità, si integra anche con il fine di far ripartire il sistema Italia.

L'esperienza della didattica a distanza (DAD) e dello *smart working*, vissuti durante questo periodo come unico mezzo per curare gli apprendimenti degli alunni e la gestione amministrativo contabile, ha posto ogni scuola davanti alla consapevolezza che gli strumenti digitali sono ormai diventati indispensabili supporti formativi e di organizzazione.

L'*e-government* della scuola, ossia l'applicazione concreta delle più moderne tecnologie per sostenere il lavoro dei docenti, per migliorare l'apprendimento da parte degli studenti e per gestire gli aspetti amministrativi dell'organizzazione scolastica, è ormai un'esigenza primaria, in linea con i processi di profonda trasformazione che tutti gli enti pubblici stanno affrontando per servire i cittadini e le imprese nel miglior modo possibile, anche quando arriverà l'auspicata conclusione dell'emergenza Covid-19.

La *media education* è diventata oggi una sfida democratica che richiede l'impegno delle agenzie formative e del decisore politico per rispondere all'interesse degli studenti e dell'utenza di rafforzare, attraverso le competenze digitali, la formazione e l'informazione e contestualmente favorire le finalità sociali della cittadinanza mondiale.

Nell'emergenza, ogni scuola ha dovuto affrontare la sfida della DAD partendo dalle risorse umane, strumentali ed economiche disponibili, confrontandosi quindi con differenti risorse strutturali, sociali ed economiche, conseguendo risultati non omogenei che, tuttavia, hanno notevolmente contribuito a sviluppare una maggiore consapevolezza dei propri bisogni e delle proprie potenzialità formative e didattiche.

Alcune istituzioni scolastiche si sono trovate maggiormente preparate ad affrontare l'emergenza, in particolare quelle che avevano sperimentato strumenti e metodologie organizzative
Documento a cura dell'ANP 20 maggio 2020



e didattiche innovative e che avevano investito nelle tecnologie. Altre hanno dovuto improvvisare una didattica a distanza con la quale non si erano mai confrontate. Tutte, però, hanno compiuto un notevole balzo in avanti sul fronte della pratica di strumenti digitali applicati ai diversi aspetti organizzativi, per poter dare risposte concrete ai bisogni formativi di alunni e studenti.

È evidente, quindi, che a settembre il mondo della scuola non potrà più replicare quello precedente all'emergenza e che l'autonomia scolastica – in verità mai pienamente attuata – dovrà rappresentare la prima risorsa concettuale per la ripartenza e l'innovazione.

Il dirigente scolastico dovrà assicurare un'organizzazione efficace per rispondere alle diverse esigenze di spazi, tempi e azioni, garantendo la formazione degli studenti, l'efficace integrazione con gli altri enti e agenzie coinvolti, la corresponsabilità educativa con le famiglie e la sicurezza. Per fare tutto questo, è necessario "liberare" il ruolo dirigenziale da vincoli e costrizioni che nulla hanno a che fare con il principio costituzionale del buon andamento ma che favoriscono, al contrario, conflittualità deleterie per il clima relazionale e, in definitiva, per la funzionalità del sistema.

I docenti dovranno volgere decisamente la loro attività alla promozione dell'apprendimento autentico, attraverso un approccio di *school improvement*, ossia attraverso comportamenti di agevolazione del processo di formazione in uno scenario orientato alla cultura della competenza. L'introduzione di un vero **middle management** di supporto al dirigente non appare più rinviabile.

Il personale ATA, dal livello amministrativo a quello tecnico e ausiliario, dovrà agire in sinergia con la (ri)progettazione formativa e dovrà avvalersi di modelli organizzativo-gestionali che tengano conto di quanto abbiamo imparato. La figura del DSGA dovrà essere adeguatamente valorizzata, anche al fine di contribuire all'attuazione di quanto previsto dal Codice dell'amministrazione digitale (d.lgs. 82/2005).

Gli studenti e le famiglie, attraverso la partecipazione attiva, autonoma, consapevole e responsabile al percorso di apprendimento, dovranno sviluppare le competenze digitali fondamentali e imprescindibili per utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione.

L'azione progettuale delle autonomie scolastiche necessita, però, di interventi di sistema che al contempo aggiornino lo sfondo normativo alle nuove esigenze e che eliminino le numerose incongruenze e contraddizioni, stratificatesi negli anni, che hanno impedito alla autonomia di svilupparsi appieno. Con riferimento ai piani di investimento strategici, tali interventi dovrebbero complessivamente riguardare:

- le condizioni per garantire la sicurezza, la fruibilità e la flessibilità degli spazi di apprendimento, generalmente schiacciati sulla didattica di "aula", all'interno degli edifici scolastici per studenti e operatori, considerando sia quelle per l'immediata ripartenza, sia quelle di futura fattibilità e adattabilità degli edifici stessi, prevedendo anche adattamenti organizzativi periodici, differenziati per territorio, per fronteggiare eventuali nuove insorgenze epidemiologiche;
- il potenziamento delle infrastrutture di rete e delle strumentazioni digitali in tutte le scuole, per garantire lo svolgimento di attività in modalità sincrona e asincrona;
- l'erogazione di finanziamenti mirati a dotare di *device* tecnologici tutti gli studenti;
- l'incremento degli organici per garantire insegnamenti differenziati e personalizzati, animazione digitale e assistenti tecnici a tutte le scuole;



- il finanziamento di un contratto collettivo di comparto più moderno che consenta, finalmente, di superare la rigida delimitazione a 18 ore della tradizionale “cattedra” e introduca il livello professionale dei “quadri”;
- l’incremento dei fondi a disposizione dei dirigenti scolastici per compensare il lavoro straordinario, sia dal punto di vista quantitativo che da quello qualitativo, del personale docente e ata;
- l’apertura delle scuole su un arco di 8-10 ore al giorno;
- l’aggiornamento della *governance* delle scuole, cioè delle competenze degli organi collegiali, anacronisticamente ferme alle disposizioni legislative emanate nel lontano 1974 e spesso in stridente contrasto con le prerogative dirigenziali, come peraltro denunciato già nel 2000, agli albori dell’età autonomistica, dal Consiglio di Stato;
- la definizione di un costo standard per alunno, con pianificazione degli investimenti sui territori secondo opportuni parametri di rilevanza sociale;
- l’attuazione di un adeguato piano di formazione di tutti i docenti sia dal punto di vista tecnologico sia, soprattutto, da quello didattico;
- la revisione della costituzione e della modulazione oraria delle relazioni classi-gruppi-docenti;
- lo snellimento dei curricula ordinamentali, prevedendo maggiori opzionalità e facoltatività per le scelte delle famiglie;
- la revisione del sistema di valutazione degli alunni che integri i voti in decimi con i livelli di competenza e le relative certificazioni.

TECNOLOGIA

Poiché la ripresa delle attività didattiche potrebbe comprendere anche una componente curricolare di didattica a distanza, si devono analizzare tutte le problematiche emerse in piena emergenza e individuare, tempestivamente, eventuali soluzioni. Naturalmente, occorre inquadrare il problema in relazione a tutti i soggetti coinvolti: gli studenti, le famiglie, i docenti e la stessa istituzione scolastica, intesa come struttura operativa.

Per poter partecipare alla DAD, ogni studente dovrà avere la possibilità di gestire un *device*, collegato al *web* con una connessione veloce (indicativamente almeno 100 Mbit/s per la rete fissa e 4G per la rete mobile) e un adeguato *plafond* di *gigabyte* (almeno 1 Gbyte al giorno) in caso di connessione attraverso rete mobile. In piena emergenza è emerso che non tutte le famiglie sono state in grado di affrontare la gestione della DAD dal punto di vista economico. Le azioni di sostegno economico intraprese dal Governo con fondi finalizzati all’acquisto di *device* (la cui tipologia dipende, ovviamente, dal corso di studi frequentato) e di connettività, se pur apprezzabili, hanno risolto il problema solo parzialmente.

Per un’adeguata ripresa occorre acquisire una mappatura dettagliata e completa delle situazioni in cui non è stato possibile esercitare compiutamente il diritto allo studio, con la consapevolezza che la disponibilità, per ogni alunno o studente, di un *device* adeguatamente performante con relativa connessione veloce costituisce, di fatto, una preconditione per l’accesso all’istruzione a distanza.

Da una chiara visione delle aree geografiche in sofferenza potrebbero scaturire possibili soluzioni, con o senza oneri per lo Stato. Con nuovi finanziamenti si potrebbe estendere il bonus



studenti a un'altra fascia di età, ad esempio a coloro che si iscrivono al primo anno di scuola secondaria di primo o di secondo grado, o consentire una detrazione fiscale parziale o totale sugli acquisti finalizzati alla DAD. Senza ulteriori aggravii, si potrebbe consentire l'utilizzo del bonus destinato ai diciottenni per l'acquisto di tecnologie, cosa al momento non praticabile, o finalizzare prioritariamente i fondi regionali per il diritto allo studio alla dotazione di *device* per gli studenti.

Alcune istituzioni scolastiche, riducendo le spese per la dotazione dei libri attraverso la concessione di un certo numero di testi in comodato d'uso agli studenti del primo anno, già consentono alle famiglie un risparmio che può essere poi utilizzato per l'acquisto di *device*. Questo sistema potrebbe essere potenziato e generalizzato, prevedendo convenzioni di favore per le famiglie che si rivolgono alle aziende maggiormente interessate al settore scolastico. Si potrebbe addirittura prevedere che siano le scuole a fornire la totalità dei libri, in formato *ebook*, senza oneri per le famiglie che dovrebbero così provvedere esclusivamente all'acquisto dei *device*.

Per quanto riguarda i problemi di connessione, sembra improbabile che le istituzioni scolastiche possano contenerli e risolverli singolarmente. È evidente che occorre un intervento a livello centrale con il coinvolgimento delle maggiori aziende del settore al fine di creare un "kit connessione studenti" a bassissimi costi, con un numero di *gigabyte* sufficiente per la gestione delle attività didattiche, eventualmente proporzionato alla fascia di età.

Con riferimento ai docenti, i problemi relativi al possesso di *device* e connettività dovrebbero essere limitati solo ed esclusivamente ai nuovi docenti e ai supplenti annuali o temporanei. I docenti assunti con contratto a tempo indeterminato, infatti, usufruiscono già da cinque anni di un bonus con cui è possibile l'acquisto annuale anche di tecnologie, indispensabili per il loro lavoro.

Per dotare anche i docenti a tempo determinato delle necessarie attrezzature tecnologiche, si potrebbe ipotizzare di erogare alle scuole le risorse per permetterne l'acquisto e consentirne il comodato d'uso. Ciò garantirebbe l'utilizzo dei *device* per l'azione educativa personalizzata che ogni scuola deve assicurare (spesso gli istituti hanno già individuato la soluzione tecnologica per loro più adatta) e il recupero e riutilizzo degli strumenti in caso di cessazione dal servizio dei docenti.

In ogni caso, per consentire il dialogo a distanza con studenti non presenti in aula, occorre una infrastruttura di rete capillare e dotata di adeguata larghezza di banda minima garantita, se si opta per la rete fissa. Laddove fosse più opportuno scegliere una connessione attraverso rete mobile, si dovrebbe garantire lo standard 4G. Su questo aspetto, appare difficile immaginare autonome iniziative delle singole scuole, considerate le notevoli complessità di gestione della connessione interna o di realizzazione di un cablaggio, senza avere in pianta organica professionalità con competenze specifiche. Da ciò scaturisce l'esigenza di trovare fonti di finanziamento adeguate come avvisi PON-FESR su connessione e digitalizzazione (quali quelli del 2015/2016), bandi PNSD, fondi regionali ecc. che le scuole, nella loro autonomia e specificità, potrebbero gestire al meglio.

Per quanto riguarda l'individuazione della piattaforma telematica di videoconferenza per la gestione delle lezioni, va evidenziato che durante l'emergenza l'attuazione della DAD è stata spesso oggetto di negoziazione diretta tra il docente e la classe. Ma, per migliorarne l'efficienza alla ripresa, occorre riorganizzarla radicalmente e implementare una vera e propria pianificazione digitale ben ragionata.

Un primo aspetto che le istituzioni scolastiche dovranno considerare sarà senz'altro l'organizzazione delle risorse interne dedicate; sarebbe auspicabile creare un "team di sostegno alla DAD" composto, oltre che dall'animatore digitale, dal gruppo dei docenti formati con il PNSD, dai



referenti per l'inclusione e da un tecnico informatico che, in alcune scuole secondarie, può essere individuato tra gli assistenti tecnici dell'area informatica, mentre nei Circoli Didattici, negli Istituti Comprensivi, nei Licei e in tutte le scuole sprovviste di detto personale potrebbe essere garantito con la proroga delle misure previste dal D.M. 26 marzo 2020, n. 187 (Riparto del contingente di assistenti tecnici ai sensi dell'art. 120, comma 5, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18).

Il team avrà il compito di programmare e gestire la rete digitale dentro e fuori la scuola. In particolare, avvalendosi delle esperienze pregresse di scuole 2.0 e di tutte le iniziative di digitalizzazione già diffuse sul territorio e realizzate con il PNSD, dovrebbe individuare una piattaforma (o al massimo due) per la gestione delle videoconferenze e per il *repository* in cui conservare e condividere i materiali, effettuando la scelta sulla base di accurate analisi di esigenze didattiche e di rapporto tra costi e benefici. L'utilizzo della piattaforma dovrà essere previsto nel PTOF – di cui andrà deliberato l'aggiornamento – al fine di rendere omogenea l'azione didattica. Anche se durante l'emergenza fossero state utilizzate le più svariate soluzioni di videoconferenza presenti sul mercato, in fase di progettazione e organizzazione si dovranno effettuare scelte ben definite e ponderate per rendere efficace, trasparente e sicura la DAD.

Alcune scuole sono già dotate di sistemi software, talvolta potenziati durante l'emergenza, di gestione del registro elettronico che prevedono la funzione di "deposito" dei materiali prodotti da docenti e alunni e che permettono l'effettuazione di verifiche dell'apprendimento con *feedback* immediati o di verifiche sommative. Altre istituzioni scolastiche si sono dotate di piattaforme *LMS free* aggiuntive che potenziano e ampliano le prestazioni dei registri elettronici. Questi tipi di piattaforme sono indispensabili perché la DAD non può essere ridotta a una semplice riproduzione in videoconferenza della classica lezione frontale realizzata in classe. Sarà comunque necessario analizzare i nuovi trattamenti dei dati personali e, se non si è già provveduto, si dovrà adeguare l'informativa agli interessati sulle modalità di raccolta, utilizzo e finalità.

In questi tre mesi di azione didattica a distanza, in ogni caso, si è raggiunta la consapevolezza del fatto che uno studente non può seguire in modo produttivo dalle cinque alle otto ore di lezione consecutiva sincrona, in video conferenza, anche se sostenute da slide. Occorre riorganizzare l'azione didattica per finalizzarla all'acquisizione di competenze attraverso metodologie innovative che richiedono la disponibilità, in qualsiasi momento, di materiali, esercitazioni, indicazioni sulle attività didattiche, permettendo così al discente un'autonoma e personale gestione del suo apprendimento.

FORMAZIONE

L'avvio in emergenza della DAD ha messo in luce alcune difficoltà di natura metodologica e tecnologica, se viste dal lato dei dirigenti e dei docenti, e di natura organizzativa per le famiglie, evidenziando la necessità di una riflessione, sulle modalità e sulle soluzioni adottabili, più strutturata e dilatata nel tempo e non solo legata alla situazione eccezionale.

Insegnare a distanza non equivale a replicare, con strumenti diversi, la stessa didattica realizzata in presenza; occorre riprogettare i percorsi formativi utilizzando modelli pedagogici e didattici pensati per avvalersi di tutte le (notevoli) potenzialità del digitale.

Questo richiede il superamento dell'idea della trasmissione della conoscenza, l'ampliamento della visione dell'apprendimento, da realizzarsi attraverso l'utilizzo di pratiche didattiche innovative,



e il ripensamento della valutazione che non ha solo lo scopo di misurare le conoscenze apprese, ma anche e soprattutto quello di certificare le abilità e le competenze acquisite dall'alunno.

Strutturare il processo di apprendimento-insegnamento a distanza richiede, quindi, una completa rivisitazione delle metodologie didattiche e dei relativi strumenti: la formazione dei docenti, quindi, diventa il cardine di tutta la struttura curricolare gestita con la DAD.

La formazione deve essere integrata e considerata indispensabile e doverosa per la professionalità del docente, evitando che sia fruita esclusivamente dagli insegnanti più motivati e coinvolti nei processi didattici. Dovrebbe quindi essere resa obbligatoria, anche attivando una specifica sequenza contrattuale, e tempestiva, in quanto la ripresa di settembre è ormai molto vicina.

I bisogni più frequentemente emersi riguardano una formazione di tipo tecnico (quali piattaforme usare, come gestirle in sicurezza ecc.) e una formazione strutturale di tipo metodologico-didattico (come gestire al meglio il processo di insegnamento-apprendimento e la valutazione a distanza). Diverse scuole sono già state sostenute dalle azioni attivate dal Ministero attraverso vari progetti, ma queste esperienze, seppur di notevole spessore, non hanno colmato le esigenze di formazione dei docenti in tutto il territorio.

Per una ripartenza adeguata occorre procedere con un piano di formazione calibrato e capillare sui bisogni complessivi emersi in questi mesi, in sintonia con quanto già previsto nel Piano Nazionale di Formazione in cui sono già indicate alcune particolari tematiche, quali la didattica digitale e l'organizzazione gestionale da attivare nei diversi ambiti, attraverso le scuole Polo.

Ora, più che mai, occorre avviare una formazione per rafforzare il rapporto tra competenze didattiche e nuovi ambienti per l'apprendimento, fisici e digitali, che coinvolga i dirigenti scolastici e i docenti su tematiche fondamentali di tipo:

- tecnologico: strumenti tecnologici, integrazione di tecnologia e didattica;
- metodologico: didattica per competenze, *flipped classroom*, *PBL*, *EAS*, educazione ai media e, in generale, su tutte le metodologie innovative;
- valutativo: compiti di realtà e valutazione per competenze.

Sulla base delle difficoltà riscontrate, sarebbe inoltre auspicabile attivare percorsi di formazione sulla natura della DAD per i genitori e gli studenti più grandi, sviluppando tematiche come sicurezza, *privacy*, utilizzo di strumenti, responsabilità, condivisione e collaborazione tra scuola e famiglia.

Nell'ipotesi di una ripartenza a "sistema misto" (DIP e DAD), sarà necessaria anche una formazione legata ai temi della sicurezza in situazione epidemiologica da destinare, oltre che al personale, agli alunni, compresi quelli più piccoli. Occorre responsabilizzare tutti richiamandoli all'assunzione di comportamenti condivisi che tutelino la salute del singolo e la sicurezza della collettività.

ORGANIZZAZIONE LOGISTICA

All'interno di ciascun edificio scolastico si trovano generalmente ambienti dalle caratteristiche molto diversificate come aule, laboratori, biblioteche, palestre, cortili, androni, corridoi, sale giochi, sale mensa. Tutti questi, nel rispetto delle misure di sicurezza generali e di quelle specifiche per il Covid-19, possono essere ripensati come ambienti di apprendimento per



classi intere, classi dimezzate, per attività di piccoli gruppi, per attività di studio individuale o assistito, in funzione di metodologie didattiche tradizionali o innovative e per l'assegnazione agli studenti di compiti di realtà, allo scopo di sviluppare finalmente una didattica per competenze, strutturata per ambiti disciplinari o per assi culturali, piuttosto che centrata prevalentemente sulle conoscenze.

La mappatura delle risorse logistiche a disposizione di ciascuna scuola deve quindi rappresentare un punto di partenza per organizzare modi e tempi della didattica, individuare ulteriori esigenze di spazi, arredi, infrastrutture e suppellettili da rappresentare agli enti locali oltre che per evidenziare, attraverso specifici tavoli di confronto interistituzionali, le necessità di organico.

Un'accurata ricognizione degli spazi porterà presumibilmente a esiti diversificati da cui potranno scaturire soluzioni organizzative differenti, in linea con la filosofia dell'autonomia scolastica. Ci saranno piccole scuole di provincia in cui lo spopolamento degli ultimi anni ha dato luogo alla formazione di classi con pochi alunni, ma con aule grandi o inutilizzate, che potrebbero tranquillamente continuare a frequentare tutti insieme le lezioni in presenza, senza alcuna riduzione di tempo-scuola. Si potrebbero avere classi di venti alunni funzionanti a tempo pieno o a tempo prolungato per le quali l'organico potenziato consentirebbe la suddivisione in due gruppi e la riduzione del tempo-scuola, senza dover però alternare il servizio. Ci saranno istituti tecnici e professionali che dispongono di laboratori, aziende e spazi di apprendimento vari che consentono di lavorare per gruppi con la mediazione didattica, oltre che dei docenti di disciplina, di quelli tecnico-pratici, di potenziamento e di sostegno; per queste tipologie di scuole è prioritario salvaguardare lo svolgimento in presenza delle attività pratiche e laboratoriali. Ci saranno licei in cui, con diverse metodologie di apprendimento, sarà possibile organizzare piccole isole per attività di gruppo, nei corridoi, nella biblioteca scolastica o anche in altri spazi individuati nel territorio, anche in funzione dell'orientamento universitario, o a casa oppure *on line*.

Si potrebbero dedicare eventuali spazi-parcheggio a motorini, biciclette, monopattini e ulteriori mezzi di trasporto utili a garantire spostamenti sicuri e sostenibili, per ridurre gli affollamenti nei mezzi pubblici durante le ore di punta.

Dalla suddetta mappatura potrà scaturire una diversa e autonoma organizzazione didattica che non potrà prescindere, però, dall'indicazione di specifiche e chiare misure di sicurezza da parte del Ministero dell'istruzione di concerto, eventualmente, con altri Ministeri direttamente coinvolti. È senz'altro da escludere che tali misure possano essere definite, in modo autonomo e differenziato, dai singoli dirigenti sulla base dei pareri forniti dai RSPP o dai MC in quanto la tutela della salute è massima se affidata a protocolli definiti dalle autorità centrali, avvalendosi dei più qualificati esperti a livello nazionale.

Per evitare gli assembramenti si potrebbero modificare, entro un *range* ben definito non superiore a 45/60 minuti, gli orari di ingresso e uscita dalla scuola; così come si potrebbero prevedere, anche utilizzando le uscite d'emergenza, accessi distinti all'edificio. Per limitare al minimo necessario gli spostamenti interni, si potrebbero diversificare i tempi ricreativi e parcellizzare le varie zone dell'istituto. In quest'ottica, si potrebbero separare il più possibile i flussi degli studenti da quelli degli insegnanti (appartenenti a classi d'età e quindi di rischio diverse). Deve però essere stabilito a livello nazionale, in modo inequivocabile, che livello di distanziamento adottare e quale sia il nuovo rapporto tra alunni e superfici da mantenere all'interno delle aule e dei singoli ambienti.



Si dovrà anche definire in modo chiaro quali siano i dispositivi di protezione individuale di cui dotarsi. Qualunque DPI necessario dovrà tuttavia essere indicato in un dettagliato protocollo ed essere accompagnato da specifici e adeguati finanziamenti.

Il compito del dirigente della scuola sarà senz'altro quello di applicare il protocollo e farlo rispettare, nonché di gestire al meglio le risorse economiche e strutturali anche avvalendosi di reti, ma si dovrà evitare, tramite intervento legislativo, di esporre la dirigenza a responsabilità penali per la mancata adozione di misure che non siano state adeguatamente dettagliate e finanziate.

ORGANIZZAZIONE DIDATTICA

La previsione di modalità organizzative che eliminino i rischi per la salute durante lo svolgimento delle attività educativo-didattiche, nei diversi contesti scolastici, richiede la piena considerazione dei paradigmi autonomistici della **flessibilità** (articolo 4 del D.P.R. 275/1999) e della **ricerca** (articolo 6 del citato D.P.R.), da evocare entrambi appieno per la ripartenza del prossimo anno.

I dirigenti, ipotizzando soluzioni organizzative da individuare in sinergia con le diverse figure professionali e avvalendosi eventualmente della collaborazione con soggetti esterni, dovranno agire come veri *leader* dell'innovazione. In altri termini, essi dovranno favorire l'individuazione e l'attuazione, da parte di ogni istituzione scolastica, di scelte didattiche maggiormente in linea con i più avanzati approcci pedagogici e docimologici che consentano di rivedere le pratiche didattiche sinora utilizzate, conquistando miglioramenti significativi e destinati a sopravvivere al Covid-19.

Va da sé che questo presuppone che i dirigenti possano avvalersi di un consistente numero di figure di *middle management*, individuate tra i docenti sulla base delle disposizioni legislative contenute nell'art. 25, co. 5 del d.lgs. 165/2001 (**delegati**) senza limite di numero e nell'art. 1, co. 83 della legge 107/2015 (**coadiutori**) entro il limite del 10% della consistenza dell'organico dell'autonomia. Sul punto, è opportuno ricordare che l'art. 88 del CCNL di comparto prevede invece, per il numero di "collaboratori" individuabili dal dirigente, un limite *contra legem*, pari a due, che la Magistratura del lavoro ha già avuto modo di dichiarare inefficace (Corte di Appello di Milano, Sez. Lavoro, Sentenza n. 270/2006; Tribunale di Como, Sentenza 135/2004). Si tratta di una delle numerose contraddizioni interne al sistema che devono essere superate al più presto per eliminare frizioni e conflittualità dannose.

Dall'analisi delle criticità desumibili dalla eventuale scelta di ridurre la presenza degli studenti negli edifici scolastici – data l'impossibilità generalizzata delle scuole di assicurare l'opportuno distanziamento – si potrebbero individuare soluzioni che prevedano l'integrazione della didattica in presenza (DIP) con quella a distanza. Questa linea di pensiero, però, presuppone un'organizzazione didattica caratterizzata dai seguenti aspetti:

- **un'impostazione metodologica da *design thinking***; si dovrebbe quindi pianificare una formazione "su misura" del singolo, inserito nel proprio contesto scolastico, familiare e socioculturale, impegnandosi in una riprogettazione dinamica dell'architettura formativa che sia collegata alle svariate possibilità della didattica digitale, attraverso l'attenta orchestrazione delle situazioni comunicative, dei contesti relazionali in cui si fa scuola, della garanzia di inclusione, multidisciplinarietà, intercultura;
- **la revisione dei curricoli**; è necessario, ora più che mai, focalizzare l'impianto del sistema formativo sull'apprendimento degli studenti, potenziando così un approccio educativo



personalizzato che ponga l'accento sulle caratteristiche e sulle esigenze di ognuno e che si orienti decisamente verso l'acquisizione di competenze – senza trascurare i saperi essenziali – riformulando le programmazioni annuali nonché le modalità e i tempi della valutazione. Si tratta di progettare un curriculum verticale attento alla continuità del percorso educativo e al raccordo tra i diversi gradi di scuola, anche in previsione dell'eventuale recupero delle carenze formative a partire dal mese di settembre per gli studenti che passeranno da un ordine di scuola all'altro. Questa esigenza mette ancora di più in evidenza la necessità di selezionare efficacemente i contenuti da trattare, di proporre le azioni in grado di sostenere la motivazione degli alunni e la partecipazione ai processi non più solo degli attori, ma anche di soggetti che siano portatori di risorse utili in termini di competenza (esperti, produzioni fruibili di musei/biblioteche/enti di ricerca/reti televisive...), di disponibilità di strutture spazio-temporali (locali e luoghi messi a disposizione sul territorio, attività ulteriori realizzabili in spazi e tempi non scolastici, come in ludoteche, parchi, corsi laboratoriali e così via);

- **la rimodulazione di spazi, orari e periodi didattici;** si può prevedere che i gruppi-classe abbiano una diversa frequenza scolastica, almeno dimezzata, in modo da rispettare i distanziamenti ritenuti necessari. Le scuole dovranno poi applicare le indicazioni fornite dal livello nazionale tenendo conto delle caratteristiche di capienza e disponibilità di spazi nei diversi edifici utilizzabili, ricorrendo ad opportuni *setting* (un alunno per banco, disposizioni differenti delle postazioni, spazi policentrici ecc.). Le attività didattiche potrebbero doversi svolgere sia in presenza che a distanza, e quest'ultima potrebbe contemplare sia la modalità sincrona, con videolezioni o utilizzo contemporaneo di una piattaforma, sia la modalità asincrona, con registrazione di lezioni, consegna di compiti e materiali, blog, forum degli studenti. Sarà opportuno privilegiare lo svolgimento in presenza delle attività riferite alle prime classi, agli alunni con bisogni educativi speciali e alle attività laboratoriali. Mantenendo intatto il monte ore obbligatorio delle lezioni, si dovrà definire il tempo-scuola da dedicare alle attività in presenza e quello da svolgere a distanza, prevedendo eventualmente una diversa modulazione delle unità orarie di lezione (da 45 a 60 minuti), articolando le attività su base settimanale, plurisettimanale o per periodi didattici, attuando gli interventi per gruppi di alunni di livello omogeneo ed eterogeneo ricorrendo, ove possibile, alla compattazione di alcune discipline in un determinato arco temporale;
- **l'adozione di un approccio multiprospettico;** la riduzione oraria del tempo-scuola in presenza richiede un opportuno adeguamento del curriculum che, partendo dalla definizione degli elementi formali delle discipline nonché dalla loro struttura ed epistemologia, conduca alla trattazione dei nuclei fondanti in una prospettiva inter-, pluri- e multi-disciplinare per raggiungere obiettivi, affrontare compiti di realtà, affinare le diverse attitudini degli studenti. Lo sviluppo di processi educativi in cui alla trattazione delle questioni affrontate concorrano diversi insegnamenti, superando la rigida impostazione disciplinare, permetterebbe di stimolare gli studenti a forme di autoapprendimento ricorrendo, ad esempio, alla pratica del *tutoring*, del *peer to peer* e dell'apprendimento cooperativo, soprattutto nella didattica a distanza. Tale prospettiva evidenzia, ancora una volta, l'importanza dell'aspetto formativo della valutazione accanto a quello sommativo.



INCLUSIONE

La DAD, così come è stata sperimentata nella fase emergenziale, ha evidenziato anche diverse criticità nel far fronte alle esigenze degli studenti con Bisogni Educativi Speciali (HC, DSA, alunni ospedalizzati e alunni delle sezioni carcerarie) e, più ancora che in altri settori, ha messo in evidenza l'impellente necessità di una formazione mirata in una dimensione inclusiva. Ancora una volta, le competenze dei docenti e l'azione di coordinamento svolta dai dirigenti scolastici giocheranno un ruolo fondamentale per evitare che la diversità si trasformi in un ulteriore svantaggio. Solo un docente in possesso di tutte le meta-competenze indispensabili per impadronirsi del mondo della didattica "speciale" interfacciata anche con l'elaboratore potrà garantire un'azione didattica efficace, funzionale e inclusiva.

La specificità della disabilità richiede molta attenzione anche dal punto di vista organizzativo. Considerando imprescindibile, per i ragazzi disabili, la presenza a scuola in misura superiore a quella dei compagni allo scopo di non interrompere il processo di integrazione con il gruppo dei pari, si dovrà poi procedere ad analizzare attentamente le situazioni specifiche e a fornire tutti gli strumenti necessari allo svolgimento dell'attività anche a distanza. Questo potrebbe avvenire, ad esempio, avvalendosi della consulenza degli esperti della Rete Italiana dei Centri di consulenza su ausili tecnologici per le disabilità (GLIC — www.centriausili.it). Sarà indispensabile mantenere **l'interazione a distanza con l'alunno** e tra l'alunno e gli altri docenti curricolari e i compagni o, qualora ciò non fosse possibile, tenere sempre viva la comunicazione con la famiglia, mettendo a punto materiale personalizzato da utilizzare con specifiche modalità concordate con la famiglia stessa.

Sarà anche necessario monitorare, attraverso *feedback* periodici, lo stato di realizzazione del PEI, apportando tutte le modifiche e i correttivi necessari; mantenere un confronto costante fra docenti di sostegno e curricolari, con il coinvolgimento dei primi in tutte le attività proposte alla classe, anche in assenza del diversabile; collaborare con gli enti locali per garantire, ove necessario e possibile, la presenza a casa di educatori che affianchino l'allievo nelle attività a distanza; supportare le famiglie attraverso l'attivazione di uno sportello di ascolto dedicato.

Per gli studenti con disturbo specifico dell'apprendimento, molti aspetti della DAD possono divenire occasioni privilegiate di potenziamento delle abilità o ulteriori criticità che inficiano il loro processo formativo. La strumentazione tecnologica con cui, di solito, gli alunni DSA hanno dimestichezza, rappresenta un utile elemento di facilitazione per la mediazione dei contenuti proposti. Gli aspetti imprescindibili dell'organizzazione della didattica per questi allievi, oltre all'analisi degli hardware e dei software necessari, riguardano in particolare i seguenti punti:

- **la presenza a scuola in misura superiore a quella dei compagni**, allo scopo di garantire il necessario processo di integrazione con il gruppo dei pari;
- l'integrazione, nella **personalizzazione del curricolo**, di attività volte a potenziare competenze metacognitive legate all'uso degli strumenti digitali nella didattica. Il *team* docenti dovrebbe, a tal riguardo, prevedere l'utilizzo di materiali semplificati, di un lessico adeguato e di tempi più distesi per favorire il processo di insegnamento-apprendimento;
- **l'utilizzo di mappe concettuali digitali**, strumenti preziosi per assicurare l'organizzazione dei dati attraverso l'utilizzo di testi essenziali e di strategie di tipo associativo (come le forme, i colori o le immagini) o di connessioni logiche tra i concetti;



- la **selezione** di contenuti comuni e condivisi, rispetto ai quali possono essere costruiti percorsi di integrazione a cui devono contribuire tutti i docenti, nessuno escluso. Lo sviluppo delle competenze digitali per gli allievi DSA e, in particolare, di quelle relative alla selezione e valutazione delle informazioni e delle fonti online risulta, infatti, fondamentale;
- l'**immediatezza della valutazione in quanto**, se non si comunica tempestivamente all'alunno che "ha sbagliato" – precisando anche dove e perché – è praticamente certo che la stessa sia percepita come un rito sanzionatorio che nulla ha a che fare con la didattica, qualsiasi sia la forma nella quale la si eserciti.

La sfida dell'inclusione deve dedicare la massima attenzione agli studenti con DSA. Parecchi aspetti della DAD potrebbero divenire opportunità preziose per potenziare le abilità e considerare con accuratezza le criticità che incidono sul processo formativo e su quello educativo. Il lavoro con questi studenti può e deve divenire opportunità per tutto il gruppo classe, essendo mirato a far acquisire i nuclei fondanti di ogni disciplina.

Una particolare attenzione va riservata, anche, agli alunni che si trovano ricoverati in ospedale o in cura presso la propria abitazione, con l'obiettivo di aiutarli ad avviare un percorso conoscitivo, emozionale e didattico che consenta di conservare le relazioni con la propria classe e, più in generale, con il sistema formativo assicurato dalla scuola, aspetto questo ancora più impellente in una situazione emergenziale in cui occorre mitigare lo stato di isolamento sociale imposto dalla specifica situazione. Sarebbe utile prevedere:

- momenti di confronto fra dirigente e direzione sanitaria per individuare i possibili interventi e le modalità organizzative per garantire agli studenti ospedalizzati di fruire delle attività didattiche a distanza;
- contatti frequenti fra docenti di classe, famiglia e struttura ospedaliera, per mantenere costante il dialogo educativo e l'alleanza formativa.

Per quanto attiene la specificità degli studenti delle sezioni carcerarie, il dirigente scolastico dovrà confrontarsi con il direttore del carcere e con la figura del coordinatore educativo, per individuare forme e strumenti con cui poter continuare l'attività didattica.

In questi casi, la difficoltà maggiore è legata all'impossibilità per gli allievi ristretti di connettersi con l'esterno senza la sorveglianza di un educatore. La scarsità dell'organico ha causato in questi mesi una sostanziale interruzione delle lezioni.

Da settembre, se rimanessero in vigore le restrizioni che impediscono l'accesso al carcere agli esterni, bisognerebbe potenziare l'organico degli educatori interni per mettere gli alunni in condizioni di fruire della DAD in modo non occasionale.

Altra strategia importante potrebbe essere quella di potenziare gli incontri via *web* fra docenti ed educatori interni, per ottimizzare gli interventi e accompagnare questi alunni, già segnati da storie personali molto difficili, che in assenza di interventi utili a recuperare normalità e a immaginare un futuro possibile finirebbero per disperdersi totalmente.

SPECIFICITÀ DEL PRIMO CICLO DI ISTRUZIONE

La DAD presenta maggiori criticità in relazione alla più giovane età degli allievi. Qualunque sia lo scenario che si prospetterà a settembre, non si potrà non tener conto del fatto che i bambini



più piccoli hanno necessità assoluta di recuperare una relazione in presenza con compagni e insegnanti e che, pertanto, dovrà essere garantita una didattica in presenza almeno parziale.

Scuola dell'infanzia

Il sistema educativo in questa fascia d'età è legato, oltre che ai problemi di conciliazione famiglia-lavoro per i genitori, al diritto dei bambini di ricevere un'adeguata istruzione che sia in grado di accompagnare lo sviluppo delle competenze di base.

La letteratura internazionale è concorde nel sottolineare l'importanza, per tutti i bambini della fascia 0-6 anni, di esperienze educative extra-familiari precoci. Questa esigenza deve però conciliarsi con il mantenimento del necessario distanziamento sociale, che in quella fascia di età è estremamente difficile, e con la necessità di cure, anche per l'igiene personale.

La sola strada percorribile per affrontare questa difficile situazione appare quella della riduzione dei numeri di allievi per sezione, prevedendo la presenza di non più di sei o sette bambini nello stesso ambiente con un solo docente.

Gli spazi potrebbero essere moltiplicati sfruttando tutti gli ambienti delle scuole: sale gioco, palestre, dormitori, sale mensa ecc. o separando gli ambienti più grandi con arredi o pareti divisorie. A titolo esemplificativo si potrebbe ipotizzare il seguente modello, da adattare alle singole realtà:

- gruppi di sei o sette bambini affidati a un solo docente;
- frequenza per 20 ore settimanali suddivise in tre o quattro giorni (tempo ritenuto sufficiente per garantire l'instaurarsi della relazione con compagni e insegnanti);
- necessità di un incremento di organico pari a quattro docenti ogni 10 sezioni (in una scuola con 10 sezioni, suddividendo in tre gruppi ciascuna sezione sarebbero necessarie 600 ore di totali di organico, pari a 24 docenti contro i 20 dell'attuale ordinamento);
- svolgimento di laboratori e attività varie il più possibile in spazi esterni (molte scuole dell'infanzia sono dotate di spazi verdi che possono essere meglio attrezzati per permetterne la fruizione anche in avverse condizioni atmosferiche);
- eventuale tempo-mensa da riarticolarsi di comune accordo con l'ente locale, valutando la distribuzione su turni o, quale *ultima ratio*, l'utilizzo delle sezioni quale luogo per il consumo del pasto.

Scuola primaria

Le possibili soluzioni per la scuola primaria suggeriscono un'alternanza di didattica a distanza e in presenza, con un tempo-scuola massimo di 24 ore settimanali.

Considerando l'organico delle classi a tempo pieno – comprensivo di eventuali docenti specialisti di religione, inglese nonché di potenziamento – ciascuna classe potrebbe essere suddivisa in due gruppi, affidando ciascun gruppo a un insegnante.

Si potrebbe ipotizzare che i gruppi delle classi prime e seconde frequentino sempre in presenza, mentre quelli delle classi terze, quarte e quinte alternino attività in presenza con attività a distanza, così che le classi dei più piccoli utilizzino gli spazi lasciati liberi dalle altre classi, stabilendo i giorni delle attività da svolgere a scuola in rapporto agli spazi disponibili.



Classi prime e seconde

- suddivisione della classe in due gruppi, con un docente per ciascun gruppo o con due docenti che alternano il loro intervento in ciascun gruppo per ambiti disciplinari.
- frequenza scolastica per 24 ore settimanali;

Classi terze, quarte e quinte

- suddivisione della classe in due gruppi;
- frequenza scolastica per ciascun gruppo per 15/18 ore settimanali suddivise in tre giorni, una settimana in presenza e una settimana a distanza;
- due docenti potrebbero alternarsi svolgendo uno le attività in presenza, l'altro il supporto del gruppo di allievi che segue la lezione a distanza;
- nei giorni restanti i due docenti gestiranno le ore di didattica on line con l'intero gruppo classe, fino al completamento del proprio orario di servizio (22 ore);
- tutte le classi dovrebbero avere a disposizione due docenti (cosa che potrebbe richiedere un incremento di organico per tutte le classi attualmente autorizzate a 24/27 ore);
- qualora le lezioni prevedessero la frequenza oltre le ore 13,30 si potrebbe ipotizzare il consumo del pasto al banco, fornendo il servizio di refezione in *lunch box*.

Potrebbero essere sfruttate aule attualmente dedicate a particolari attività e laboratori, da attrezzarsi ad esempio con *monitor 65 pollici full HD* a quattro ingressi, barre integrate da posizionare nelle aule già dotate di LIM ed alcune *Document camera optical* da condividere all'interno dei plessi per favorire, durante particolari attività, la possibilità di inquadrare libri, microscopi o altro.

Le soluzioni proposte sono ipotizzabili solo con un incremento di organico, affidando al dirigente scolastico le necessarie assunzioni attraverso le graduatorie o per messa a disposizione.

Scuola secondaria di primo grado

La secondaria di primo grado presenta criticità nella classe prima per la quale, come per le prime due classi della primaria, la creazione del gruppo e la "scuola della vicinanza" sono elementi imprescindibili.

Per le classi seconde e terze la DAD potrebbe essere adottata, anche se sarebbe opportuno prevedere momenti in presenza per tutto ciò che attiene alle "educazioni" e per permettere una migliore verifica degli apprendimenti. Ciò consentirebbe ai ragazzi delle prime classi di occupare gli spazi non utilizzati dalle altre classi.

Un possibile modello, da adattarsi comunque alle singole realtà, potrebbe esemplificativamente essere il seguente:

Classi prime (almeno per tutto il primo quadrimestre)

- suddivisione della classe in due gruppi;
- dimezzamento dell'orario di lezione in presenza;
- assegnazione di compiti di realtà per i due giorni di permanenza a casa;
- assegnazione di un organico di potenziamento per seguire gli allievi nel lavoro a casa almeno per le discipline fondamentali (italiano, matematica, inglese). Ogni 10 sezioni potrebbero essere necessari tre docenti di lettere, due di matematica e uno di inglese.



Classi seconde e terze

- didattica a distanza per gruppo classe;
- presenza a scuola per due o tre giorni a settimana per le esercitazioni pratiche e per eventuali verifiche o interrogazioni in presenza per un massimo di tre ore con suddivisione degli allievi in due gruppi;
- assegnazione di organico di potenziamento in misura inferiore rispetto alle classi prime (un docente di italiano, matematica e inglese ogni 10 classi);

Per quanto riguarda l'indirizzo musicale, non sussistono particolari problemi di distanziamento per le lezioni di strumento, frequentate da pochissimi alunni, e quindi non sono necessarie specifiche soluzioni orarie ma, naturalmente, si devono prevedere accurate misure di igienizzazione degli strumenti utilizzati.

La segmentazione e l'alternanza della frequenza scolastica, se pianificata con adeguato anticipo per consentire alle famiglie di organizzarsi, può portare alla ricaduta benefica della diminuzione dell'affollamento nelle ore di punta.

LE SCUOLE DEL SECONDO CICLO DI ISTRUZIONE

Nel secondo ciclo di istruzione sono presenti numerosi indirizzi, opzioni e articolazioni che hanno caratteristiche molto diverse tra loro.

Nonostante in queste scuole la DAD abbia avuto una buona diffusione, generalmente agevolata dalla migliore competenza digitale degli studenti e dalla maggiore capacità di fruizione di materiali di studio forniti in modalità multimediale, l'organizzazione della ripartenza dovrà tener conto delle varie tipologie di corsi.

In ogni caso, andranno privilegiate le lezioni in presenza per gli studenti delle classi prime – al fine di favorire il loro inserimento nei nuovi percorsi di studio – e, per tutti gli studenti, in relazione agli insegnamenti che non possono prescindere dall'utilizzo di laboratori.

Così, mentre per le lezioni che non necessitano della mediazione didattica di particolari strumentazioni possono essere adottate le soluzioni flessibili già ricordate – ossia la riduzione del tempo-scuola in presenza e l'integrazione con quello a distanza – per le attività di laboratorio si potrebbe prevedere, in funzione della loro ampiezza e del numero di postazioni concretamente disponibili, un'articolazione della classe in gruppi di dimensione anche inferiore alla metà della classe.

In alcune tipologie di scuole, oltre ai docenti della disciplina, sono presenti anche gli insegnanti tecnico-pratici e gli assistenti tecnici che ben potrebbero essere distribuiti sui vari gruppi di studenti per moltiplicare la possibilità di fruizione in presenza delle attività di laboratorio e per potenziare l'efficacia della DAD, ad esempio organizzando webinar interattivi forniti da queste diverse figure professionali.

Per le istituzioni educative – convitti ed educandati – sarà necessario formulare alcune specifiche indicazioni con riguardo agli studenti convittori. Il distanziamento e l'igienizzazione periodica dovranno essere assicurate secondo regole fissate, comunque, a livello nazionale. Occorrerà inoltre pianificare le diverse turnazioni di soggiorno ed eventualmente individuare, nel territorio di riferimento, delle strutture aggiuntive fruibili attraverso appositi accordi con enti locali



ed associazioni del territorio, almeno per quanto riguarda gli studenti adulti e, se la dotazione organica della scuola lo permettesse, anche per i minori e per gli educatori.

Particolare attenzione richiederà anche, per quanto esigua, la presenza di alunni di scuola primaria e secondaria di primo grado, generalmente ammessi come semiconvittori, in alcuni convitti ed educandati.

Anche la progettazione dei percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO) dovrà essere riarticolata attraverso attività interdisciplinari, impresa formativa simulata, *stage* in azienda, qualora vi fosse la possibilità di stipulare convenzioni con soggetti esterni. In tale ultimo caso, andranno riviste e integrate la formazione degli alunni e le condizioni di sicurezza – comprensive della messa a disposizione dei DPI – garantite da parte della scuola e dell'azienda o ente ospitante.

Le modifiche di funzionamento di orario antimeridiano e pomeridiano in presenza saranno certamente condizionate dalla necessità, per gli studenti, di utilizzare i trasporti pubblici e questo potrebbe richiedere un'adeguata concertazione con i rappresentanti degli enti e aziende deputati alla gestione ed erogazione di tale servizio.

CONCLUSIONI

L'esigenza diffusa di riprendere a settembre, almeno in parte, le attività didattiche in presenza deve essere accompagnata dalla consapevolezza della straordinaria opportunità, scaturita dalla situazione emergenziale, di sviluppare in ciascuna istituzione scolastica autonoma delle differenziate modalità organizzative e didattiche, più funzionali ai bisogni formativi del territorio di riferimento. Si tratta di un'autentica sfida verso il cambiamento e l'innovazione che deve trovare pronta ciascuna autonomia scolastica non solo ad affrontarla, ma anche a diffonderla e condividerla con tutti gli *stakeholders*.

Pur nella incertezza che la pandemia Covid-19 comporta, è possibile enunciare alcuni punti fermi, condensabili in scelte strategiche e prodromiche ad una efficace ripartenza.

1. Adozione, a livello nazionale, di protocolli di sicurezza sanitaria chiari e ben definiti, sull'esempio di quanto è già avvenuto per l'esame di Stato conclusivo del secondo ciclo con la sottoscrizione dell'Intesa del 19 maggio tra Ministero e Organizzazioni sindacali.
2. Potenziamento dell'autonomia scolastica – molto trascurata dopo la sua introduzione risalente a 20 anni fa – in quanto solo con scelte adattate alle esigenze del contesto di riferimento è possibile rispondere adeguatamente e tempestivamente alla estrema diversificazione delle richieste formative provenienti dalle famiglie e dal territorio.
3. Valorizzazione del ruolo dei dirigenti scolastici in materia di scelte organizzative e gestionali, sull'esempio di quanto avvenuto durante la fase emergenziale, quando hanno dovuto rapidamente decidere quali fossero i servizi indifferibili da svolgere in presenza e come organizzare gli orari di apertura delle segreterie scolastiche, per non parlare dell'attivazione della stessa DAD. Si devono quindi eliminare, quanto più possibile, i vincoli burocratici e gli ostacoli organizzativi che impediscono ai dirigenti di assumere con la dovuta celerità le decisioni inerenti alla gestione delle risorse umane, economiche e logistiche. Così come si deve ridurre – e auspicabilmente eliminare – la tendenza del Ministero dell'istruzione a dettare regole di gestione del quotidiano, soprattutto in materia di personale.



4. Aggiornamento delle competenze attribuite agli organi collegiali, attraverso una revisione del testo unico di cui al d.lgs. 297/1994 per evitare disfunzionali sovrapposizioni e conflitti con le prerogative dirigenziali.
5. Introduzione di un vero e proprio *middle management*, da inserire nel livello professionale dei “quadri”, con funzioni di supporto al potere organizzativo detenuto dalla dirigenza scolastica.
6. Incremento delle risorse umane a disposizione delle istituzioni scolastiche. Servono più docenti di potenziamento e non solo; in base a quanto già argomentato, servono assistenti tecnici di informatica in tutte le scuole per garantire ovunque la funzionalità della DAD: sul punto, è apprezzabile ma non sufficiente lo sforzo già compiuto con la previsione di assumere 1000 assistenti tecnici in virtù del decreto-legge 18/2020; serve più personale ausiliario per vigilare sugli alunni perché questi, presumibilmente, saranno ripartiti in un numero di gruppi maggiore di quello delle classi ordinarie e su un maggiore numero di spazi; serve, non certo ultima in ordine di importanza, una rapida presa di servizio dei vincitori del concorso per DSGA.
7. Incremento delle risorse economiche erogate alle scuole. Anche in questo caso, sono state prese decisioni legislative apprezzabili (DL 18/2020) per finanziare l’acquisto di dotazioni tecnologiche da cedere in comodato d’uso alle famiglie meno abbienti ma bisogna proseguire su questa strada, come prefigurano alcune disposizioni contenute nel testo del DL 34/2020 di recente pubblicazione.
8. Incremento delle risorse economiche a disposizione del dirigente scolastico per compensare il lavoro straordinario nelle sue varie forme quali-quantitative.
9. Incremento degli spazi utilizzabili per la didattica attraverso il rapido coinvolgimento degli enti locali che, ai sensi della legge 23/1996, sono i soggetti preposti alla loro fornitura. Questo passaggio è essenziale se si vuole attuare un concreto distanziamento sociale durante le lezioni, reperendo spazi e ambienti ulteriori rispetto a quelli già assegnati alle scuole.
10. Varo immediato di una massiva e capillare iniziativa di formazione destinata a tutto il personale, docente (innovazione didattica, docimologia, tecnologia) e ata (tecnologia e amministrazione digitale).

In conclusione, la minaccia costituita dal Covid-19 può essere un’opportunità per apportare al nostro sistema educativo consistenti miglioramenti strutturali ma il decisore politico deve assumersi rapidamente la responsabilità delle scelte necessarie.

Il sistema delle istituzioni scolastiche autonome è potenzialmente in grado di contribuire significativamente, dal 1° settembre 2020, alla ripartenza del nostro Paese ma questo avverrà solo se potrà contare sulle risorse necessarie e se verranno ridotti i vincoli esterni e interni che hanno finora ostacolato il pieno esercizio di quella autonomia funzionale introdotta, con tante speranze, esattamente venti anni fa: il 1° settembre 2020.