



# Ministero dell'Istruzione

## Linee programmatiche del Ministero dell'istruzione

*Audizione del Ministro Prof. Patrizio Bianchi*

*Commissione VII Camera e Senato congiunte*

*4 maggio 2021*

### SOMMARIO

LA SCUOLA MOTORE DEL PAESE .....	2
IL DIRITTO ALLO STUDIO .....	4
Riduzione della dispersione scolastica, contrasto alle povertà educative e abbattimento dei divari territoriali .....	4
Inclusione e presa in carico delle fragilità .....	5
Allineamento dell'offerta formativa agli <i>standard</i> internazionali .....	5
Riforma del sistema di orientamento degli studenti con particolare riferimento a quello in uscita dalla scuola secondaria di secondo grado.....	6
Sviluppo di metodologie didattiche, innovazione digitale e apporto delle nuove tecnologie oltre la fase emergenziale .....	7
Aumento del tempo scuola .....	8
L'ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA SCOLASTICO .....	8
Ripensamento dei curricula .....	8
Investimento sul sistema integrato 0-6.....	9
Filiere formative professionalizzante e ITS.....	10
Riforma del sistema scolastico .....	11
Cooperazione tra Scuola, Università e Ricerca.....	11
Per una nuova idea educativa di edilizia scolastica.....	11
IL RUOLO DEL PERSONALE DELLA SCUOLA.....	12
Formazione iniziale .....	13
Reclutamento dei docenti .....	13
Formazione continua e valorizzazione del personale scolastico .....	14
RIFORMA DEL MINISTERO.....	14
Rivitalizzare l'autonomia scolastica nell'unità del sistema nazionale.....	14
Rinsaldare i legami con il territorio attraverso i patti educativi di comunità .....	15
Adottare un testo unico delle leggi sulla scuola.....	16
Ridisegnare il Ministero e rafforzare le strutture periferiche.....	16
CONCLUSIONI .....	17

Le linee programmatiche di questo Ministero hanno l'obiettivo di rappresentare il primo passo di un processo di riforma del nostro sistema di istruzione e formazione. La scuola è il motore del Paese. Si intende avviare una nuova fase costituente.

Il nostro è un Paese a basso livello di crescita, ancor prima della pandemia, determinato soprattutto da profondi divari territoriali e da insufficienti investimenti su scuola, università e ricerca. La scuola è il luogo dove si costruiscono le competenze e si acquisiscono le abilità; sono questi i presupposti per diventare cittadini preparati, critici e partecipi.

In virtù di una profonda analisi dei bisogni, il Piano Nazionale di Ripresa e Resistenza (PNRR) destina 19,44 miliardi per il potenziamento dell'offerta dei servizi di Istruzione: dagli asili nido alle università (M4C1).

La Scuola è una priorità delle politiche strategiche sia a lungo che a medio termine, sia per l'immediato. Lo confermano il numero di ragazzi che non studiano e non lavorano (NEET) e le differenze sostanziali fra Nord, Sud e zone interne.

Si vuole e si deve invertire la rotta, rimuovendo la stagnazione che blocca lo sviluppo economico e sociale e che accentua le profonde disuguaglianze tra persone e territori.

La pandemia ha evidenziato i tanti divari già esistenti nel nostro Paese. È da qui che bisogna ripartire, promuovendo politiche idonee a garantire il pieno esercizio del diritto allo studio, in attuazione del dettato costituzionale. Si intende farlo privilegiando soprattutto le azioni di accompagnamento degli alunni e delle scuole che versano in situazioni di fragilità.

Si intendono rimuovere i principali ostacoli che si frappongono al consapevole esercizio dei diritti di cittadinanza, a partire dalle forme di discriminazione che impediscono ad ogni studente di raggiungere i gradi più alti dell'istruzione.

Il cambio di marcia deve partire anche con le risorse del PNRR. Bisogna patrimonializzare l'esperienza vissuta e, in modo particolare, ciò che gli insegnanti hanno sperimentato in fase emergenziale e le molteplici innovazioni che ne sono derivate. Quindi, l'arricchimento dell'offerta formativa diventa un'operazione concreta ed efficace. L'ampliamento dei servizi è finalizzato ad innalzare i risultati educativi degli studenti, ma anche ad allineare i percorsi agli standard formativi internazionali e alle esigenze del mercato del lavoro.

Si aggregeranno risorse su importanti interventi infrastrutturali diretti a garantire la piena sicurezza, la riqualificazione del patrimonio edilizio scolastico, per migliorare la qualità degli ambienti di apprendimento, anche con un ripensamento delle metodologie didattiche in chiave innovativa.

La Scuola è soggetto deputato a guidare la transizione del Paese verso l'innovazione tecnologica e la sostenibilità ambientale, come leva fondamentale per l'educazione allo sviluppo sostenibile (AGENDA 2030 e SDGs). Un sistema scolastico avanzato esige la piena comprensione delle potenzialità che da esse derivano.

È imprescindibile il forte coinvolgimento di tutta la "comunità educante". Per questo si intende promuovere una politica di coesione, improntata al dialogo costruttivo, al confronto e al coordinamento con le istituzioni pubbliche e con la società civile.

Tutte le professionalità devono essere coinvolte nel processo di cambiamento e valorizzate attraverso forme diverse di riconoscimenti e incentivi. È questa una potente leva strategica per invertire la rotta e segnare un reale cambio di passo nelle politiche dell'istruzione.

Lo sguardo verso il futuro non deve distrarre dai bisogni immediati. Sono prioritarie le azioni volte al recupero dei gap di apprendimento dovuti soprattutto alla sospensione della didattica in presenza che, anche nell'anno in corso, ha connotato le attività scolastiche, seppure in maniera intermittente. Si tratta di una realtà che ha toccato le giovani generazioni in tutta Europa, sottraendo alle studentesse e agli studenti la fiducia in loro stessi e la speranza nel futuro.

Anche allo scopo di rafforzare la convivialità e i rapporti interpersonali degli studenti, si promuoverà un'estate di risarcimento sociale e culturale, un "ponte" tra la fine dell'anno in corso e l'inizio del nuovo anno scolastico, che dovrà proseguire nel tempo. A questo scopo sono stati destinati 510 milioni per attività di potenziamento, di recupero e di accoglienza con il "Piano scuola estate".

Il “diritto allo studio” va inquadrato dentro una visione più generale di società. Agli interventi di sostegno economico per consentire il proseguimento degli studi dal nido al termine dell'università, va infatti collegata l'idea che la scuola e lo studio devono essere intesi come “bene comune” al pari del diritto alla salute. È necessaria una reinterpretazione del diritto allo studio come diritto ad una “scuola di qualità” e un intervento sull'equità complessiva del sistema educativo.

Il tasso attuale di dispersione scolastica, sia esplicita che implicita, insieme al numero di giovani che non studiano e non lavorano (i cosiddetti NEET) e quelli che lasciano l'Italia con la speranza di trovare all'estero una prospettiva professionale coerente al proprio percorso di studi rappresentano un limite per la crescita economica e sociale del Paese. Ciò alimenta intollerabili forme di iniquità che rischiano di compromettere la coesione sociale e le stesse fondamenta del nostro ordinamento democratico.

### RIDUZIONE DELLA DISPERSIONE SCOLASTICA, CONTRASTO ALLE POVERTÀ EDUCATIVE E ABBATTIMENTO DEI DIVARI TERRITORIALI

La prematura uscita di moltissimi studenti dal sistema scolastico e formativo è ampiamente influenzata dal contesto sociale e territoriale in cui essi vivono.

Il tasso di dispersione scolastica degli studenti italiani è stato interessato negli ultimi anni da una lenta decrescita. Tuttavia si attesta ancora al di sopra del valore obiettivo del 10% stabilito dall'Unione europea nella strategia Europa 2020 e si caratterizza per il permanere di una significativa differenziazione di genere e di forti disomogeneità territoriali. Nell'ultimo anno, il Ministero ha adottato importanti misure per consentire a tutti gli studenti di proseguire il proprio percorso di studi nonostante la forzata interruzione della didattica in presenza, anche al fine di contenere il rischio di abbandono scolastico degli studenti più fragili.

Oltre al fenomeno della dispersione esplicita, a destare allarme è il diverso fenomeno della cosiddetta “dispersione implicita”, che interessa coloro che, pur conseguendo il titolo di studio, non possiedono le competenze attese all'esito del corrispondente ciclo formativo.

Gli effetti del fenomeno si traducono nelle difficoltà che i ragazzi incontrano non soltanto nell'inserimento nel mondo del lavoro, ma anche nell'esercizio attivo e consapevole dei propri diritti di cittadinanza.

Secondo le rilevazioni periodiche OCSE PISA, gli studenti quindicenni italiani si collocano al di sotto della media internazionale in lettura, matematica e scienze, con ampie differenze territoriali fra Nord e Sud.

Proprio per questo il Ministero è impegnato nella strutturazione di un grande piano nazionale contro la dispersione scolastica. Il Piano sarà finanziato con il PNRR, cui si aggiungeranno gli stanziamenti previsti in legge di bilancio e dei fondi PON “*Per la scuola – competenze e ambienti per l'apprendimento*”.

Gli interventi saranno finalizzati al miglioramento degli esiti degli studenti e alla riduzione della povertà educativa, con particolare attenzione alle scuole che hanno registrato maggiori difficoltà in termini di rendimento scolastico, anche in relazione ai bisogni degli studenti.

La misura prevede azioni di supporto per i dirigenti scolastici, a cura di tutor esterni e docenti di supporto, *mentoring* e formazione per almeno il 50% dei docenti, potenziamento del tempo scuola con progettualità mirate, incremento delle ore di docenza e presenza di esperti per almeno 2000 scuole, programmi e iniziative specifiche di *mentoring*, *counseling* e orientamento professionale attivo.

## INCLUSIONE E PRESA IN CARICO DELLE FRAGILITÀ

La Scuola inclusiva è quella che consente a ciascuno studente di seguire il proprio percorso e sviluppare pienamente le proprie potenzialità. È una Scuola che valorizza l'individualità di ognuno, sia come singolo sia come parte integrante e insostituibile di una comunità.

La Scuola inclusiva deve riguardare tutti gli studenti.

Particolare attenzione andrà dedicata agli allievi con disabilità, disturbi specifici dell'apprendimento e bisogni educativi speciali, così come agli studenti stranieri di recente immigrazione.

Un cambio di passo nella direzione dell'accrescimento del livello di inclusività del sistema scolastico richiede un ripensamento delle metodologie didattiche, interventi specifici diretti alla personalizzazione dei percorsi formativi e all'accompagnamento degli studenti fragili, investimenti per la specializzazione dei docenti di sostegno, ma anche per la formazione dei docenti curricolari.

Si passa dalla concezione tradizionale dei "bisogni educativi speciali", che enfatizzano le diversità, all'ottica della pluralità dei bisogni educativi degli studenti.

Vanno maggiormente valorizzati i modelli pedagogici della scoperta e della costruzione delle conoscenze, che richiedono spazi per esplorare e poter lavorare in gruppo. In questa progettazione partecipata e condivisa, gli spazi diventano così parte costitutiva dei processi di apprendimento, offrono la concreta possibilità di utilizzare più metodi, di generare senso di appartenenza e di costruire una propria identità per tutti coloro che vivono la scuola.

A fronte della fragilità, dei territori e delle persone, l'inclusione dovrà essere facilitata sia attraverso lo strumento dei Patti educativi di comunità e il coinvolgimento delle reti delle associazioni, del terzo settore, di tutte le agenzie educative, culturali e sociali del territorio, sia attraverso la promozione nelle scuole di équipe stabili multi-professionali, che affianchino e co-progettino con gli insegnanti gli interventi educativi necessari.

## ALLINEAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA AGLI STANDARD INTERNAZIONALI

Le competenze che sono richieste agli studenti di oggi per l'inserimento nel mondo del lavoro e per il pieno esercizio dei propri diritti di cittadini si fondano sulla capacità di utilizzare in modo consapevole e critico i nuovi strumenti di comunicazione e di analisi, ma anche di comprendere e affrontare le continue e a volte repentine trasformazioni che i tempi impongono.

Tutte le rilevazioni indicano la necessità per il nostro Paese di investire per l'innalzamento dei livelli di qualificazione e per il rafforzamento delle competenze necessarie a sostenere la transizione tecnologica ed ecologica, a partire dalla diffusione delle discipline scientifiche in tutti i livelli di istruzione.

Particolare attenzione sarà riservata, a partire dal primo ciclo di istruzione, allo sviluppo delle competenze STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) e STEAM (*Science, Technology, Engineering, Art and Mathematics*), delle competenze digitali e linguistiche degli studenti, nonché al potenziamento delle competenze per l'innovazione tecnologica e didattica dei docenti e per lo sviluppo sostenibile per la transizione ecologica.

Nel secondo ciclo, una specifica linea di azione del Ministero riguarderà gli interventi diretti a colmare il cosiddetto *skill mismatch* tra educazione e mondo del lavoro. A tal fine sarà potenziata l'offerta formativa, in particolare nelle competenze abilitanti 4.0, correlate alla vocazione produttiva del territorio di

riferimento, al fine di adeguare la risposta del sistema di istruzione e formazione alla forte domanda di professionalità in termini di competenze manageriali, scientifiche e di elevata specializzazione tecnica.

Sarà inoltre riorganizzata e potenziata l'offerta formativa dedicata all'istruzione degli adulti, soprattutto delle fasce più deboli della popolazione.

---

#### PROMOZIONE DELLA CULTURA MATEMATICA E SCIENTIFICA, DELLE COMPETENZE DIGITALI E LINGUISTICHE DI STUDENTI E DOCENTI

Particolare attenzione sarà riservata allo sviluppo delle discipline STEM, delle competenze digitali e linguistiche, in tutti i gradi d'istruzione, a partire dall'infanzia, in un'ottica di piena interdisciplinarietà e pari opportunità di accesso alle carriere, anche attraverso il Next Generation EU, per svolgere un ruolo attivo verso i lavori del futuro.

L'obiettivo è anche quello di creare un sistema permanente di sviluppo delle competenze digitali, attraverso l'implementazione di curricula nelle scuole e la realizzazione di uno specifico piano di formazione mirato per il personale scolastico.

È in fase di progettazione una piattaforma digitale nazionale STEM e digitalizzazione finalizzata alla piena attuazione di questo programma d'interventi, al monitoraggio e alla diffusione di informazioni e dati disaggregati per genere.

Le attività didattiche che prevedono l'impiego di tecnologie e dirette al potenziamento delle competenze digitali saranno collegate ai temi di cittadinanza digitale legati all'uso consapevole dei *social network* e delle nuove tecnologie.

Inoltre, si investirà per potenziare la conoscenza delle lingue straniere al fine di assicurare a tutti gli studenti una solida formazione culturale e una maggiore opportunità occupazionale.

A questo fine, si agirà attraverso l'implementazione di percorsi all'interno dell'istruzione scolastica che consentano agli studenti di accrescere le proprie competenze linguistiche, il sostegno a iniziative di mobilità di studenti e personale docente, il finanziamento di corsi di lingua e metodologici per docenti, la realizzazione di un sistema di monitoraggio digitale delle competenze linguistiche anche con la collaborazione dei relativi enti certificatori.

---

#### ISTRUZIONE DEGLI ADULTI E APPRENDIMENTO PERMANENTE

Occorre potenziare l'offerta formativa dedicata all'istruzione degli adulti e all'apprendimento permanente, favorendo l'accesso dei cittadini a percorsi di aggiornamento, di *upskilling* e di *reskilling*.

È necessario a questo fine investire per il miglioramento dell'offerta finalizzata al conseguimento del diploma, anche attraverso l'implementazione della pratica della fruizione a distanza dell'offerta formativa, cui si affianca l'erogazione di corsi brevi mirati all'acquisizione di specifiche competenze e azioni per il potenziamento delle competenze digitali dei cittadini, specialmente per quanto riguarda l'acquisizione delle competenze di base nelle nuove discipline legate alla digitalizzazione dell'economia e della società.

---

#### RIFORMA DEL SISTEMA DI ORIENTAMENTO DEGLI STUDENTI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO A QUELLO IN USCITA DALLA SCUOLA SECONDARIA DI SECONDO GRADO

Nella visione generale di scuola e di educazione sopra delineate, l'orientamento viene ad assumere un ruolo sempre più decisivo.

L'orientamento - formativo, informativo e vocazionale - va inteso come una funzione da attivare fin dai primi anni di vita e di educazione, in quanto azione intenzionale volta a formare la personalità in modo ampio.

Per quanto riguarda il secondo ciclo di istruzione, occorre valorizzare i Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO), potenziando gli accordi tra scuola e università.

Particolare attenzione sarà dedicata alla formazione degli insegnanti, per consentire loro di acquisire competenza nelle diverse tipologie di orientamento e facilitare la costruzione di "ponti" tra i diversi gradi di formazione scolastica e gli sbocchi post-secondari.

Tra le riforme correlate al PNRR, è previsto un intervento normativo diretto ad introdurre moduli di orientamento formativo – di durata non inferiore a 30 ore annue – da ricomprendersi all'interno del curriculum complessivo annuale – rivolti alle classi quarte e quinte della scuola secondaria di II grado – al fine di accompagnare gli studenti nella scelta consapevole di prosecuzione del percorso di studi o di ulteriore formazione professionalizzante (ITS), propedeutica all'inserimento nel mondo del lavoro.

Si prevede inoltre la realizzazione di una piattaforma digitale di orientamento relativa alla offerta formativa terziaria universitaria e ITS, facilmente accessibile da parte dei giovani.

#### SVILUPPO DI METODOLOGIE DIDATTICHE, INNOVAZIONE DIGITALE E APPORTO DELLE NUOVE TECNOLOGIE OLTRE LA FASE EMERGENZIALE

È fondamentale continuare a investire sulla sperimentazione e sulla diffusione di metodologie didattiche che favoriscano il superamento di un modello di insegnamento di tipo meramente trasmissivo, in favore di una didattica per competenze, di tipo collaborativo, che consenta una maggiore personalizzazione degli apprendimenti, tenendo conto delle esigenze specifiche di ciascuno studente.

Tutti gli strumenti vanno valorizzati per consentire a tutte le alunne e gli alunni di individuare quelli più utili e più adeguati alle diverse modalità di apprendimento. In questa stessa ottica va superata la rigida organizzazione della classe verso modalità più aperte.

Sarà necessario ripensare la programmazione scolastica nel suo insieme, facendo sì che gli ambiti disciplinari vengano utilizzati nei contesti di apprendimento come chiavi di lettura per comprendere e interpretare quanto esplorato.

Le nuove tecnologie offrono oggi opportunità per l'apprendimento, fino a pochi anni fa neppure immaginabili; la Scuola è chiamata ad utilizzarle per quanto di importante esse possono fornire sotto il profilo dell'approccio metodologico e dell'efficacia dei metodi di insegnamento.

Il digitale non è di per sé elemento di innovazione didattica, ma, da supporto nell'emergenza, potrà e dovrà diventare strumento per la sperimentazione e la diffusione di buone pratiche e metodologie didattiche innovative, come previsto anche nel PNRR.

In tale prospettiva, come evidenziano le ricerche sull'introduzione dell'informatica a scuola, è importante il tema del *setting*, degli spazi e dei materiali, che devono adattarsi ai soggetti in apprendimento e non viceversa, costruendo ecosistemi dell'apprendimento digitalmente aumentati che ristrutturano il concetto tradizionale di didattica.

In particolare, va considerata la produzione di nuovi rapporti tra i media e la disintermediazione, intesa come accesso universale diretto ai saperi. Questo comporta un attento e selettivo investimento sulla qualità della rete (banda ultralarga) e sui *device* tecnologici per accedere ad internet.

Con il PNRR – progetto “Scuola 4.0” – il Ministero intende imprimere una forte accelerazione alla disponibilità di dotazioni tecnologiche e di cablaggi interni nelle scuole, perché a ciascun istituto sia garantito l’accesso alla banda larga per lo svolgimento delle attività didattiche.

Sono previsti inoltre nuovi laboratori nelle scuole del secondo ciclo, in particolare negli istituti tecnici e professionali con indirizzi a forte valenza laboratoriale, anche per ridurre il *digital divide*. Si contribuirà, in questo modo, a migliorare il rapporto fra dispositivi e studenti e a rafforzare l’accessibilità agli strumenti digitali più avanzati, anche da parte delle studentesse e degli studenti con disabilità, disturbi dell’apprendimento e bisogni educativi speciali, supportandone gli apprendimenti.

#### AUMENTO DEL TEMPO SCUOLA

Con il PNRR, sarà aumentato il “tempo-scuola”, incrementando lo spazio per l’offerta formativa e ampliando la fruizione degli spazi strutturali degli edifici scolastici con l’apertura al territorio.

La possibilità di offrire più tempo scuola e di promuovere la socializzazione, l’integrazione e l’inclusione, per completare e integrare la didattica antimeridiana, richiede spazi adeguati per il servizio di refezione. L’attuazione graduale del tempo pieno sarà perseguita anche attraverso la costruzione o la ristrutturazione degli spazi delle mense, per un totale di circa 1.000 edifici scolastici.

Il piano, gestito dal Ministero dell’Istruzione, sarà attuato, quanto alla costruzione e riqualificazione delle mense e palestre, dagli Enti locali proprietari dei relativi edifici.

Agendo su una positiva integrazione dei fondi strutturali europei con le risorse del PNRR, sarà possibile concentrare gli interventi strutturali prioritariamente nelle aree più deprivate, lì dove è ancora più necessaria la presenza della scuola intesa come presidio sui territori.

#### L’ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA SCOLASTICO

Una scuola “motore del Paese” richiede un deciso ripensamento del sistema scolastico, a partire dai curricoli fino al riordino dei cicli, attraverso l’innovazione dei modelli organizzativi e dei servizi.

Il PNRR contiene al riguardo preziosi riferimenti che vanno calati però nell’agire quotidiano delle comunità scolastiche, sollecitandone le buone pratiche, la capacità di iniziativa autonoma degli attori della scuola e la loro creatività rispetto ai bisogni culturali, educativi e sociali degli studenti e dei territori.

Gli assi di intervento riguardano il ridisegno dell’offerta formativa in senso verticale, verso una presa in carico nei cicli scolastici dell’istanza di continuità del processo educativo “lungo tutto l’arco della vita”, e in senso orizzontale, verso una maggiore integrazione tra la dimensione formale e non formale, a partire dall’integrazione interna ai vari segmenti dell’offerta formativa, in raccordo con i servizi educativi extrascolastici.

#### RIPENSAMENTO DEI CURRICOLI

Il curricolo costituisce un dispositivo-chiave del fare scuola in quanto consente di articolare in maniera organica i molteplici aspetti della problematica formativa. Le sfide del nostro tempo esigono un rinnovamento dei curricoli.

L’innovazione strutturale e contenutistica dei curricoli dovrà tendere verso modelli di progettazione integrati (*integrated curriculum*), che favoriscano la relazione tra conoscenze scolastiche e mondo reale (naturale e storico-sociale). L’integrazione deve potersi realizzare a diversi livelli: per esempio, attraverso la costruzione di percorsi interdisciplinari flessibili che facilitino il raggiungimento degli obiettivi formativi disciplinari; attraverso percorsi centrati su problemi e affrontati a partire da conoscenze e abilità



disciplinari; o, ancora, attraverso percorsi basati su concetti-chiave e procedure-chiave afferenti a varie discipline che aiutino gli studenti a identificare e collegare gli obiettivi delle singole discipline.

Si introdurranno nei curricoli elementi di flessibilizzazione dei percorsi formativi, in relazione a diversi possibili gradi di integrazione disciplinare.

Gli interventi di flessibilizzazione consentono di affrancare le architetture curricolari da una visione enciclopedica e lineare della conoscenza a vantaggio di una visione dinamica e reticolare, nonché di introdurre elementi di personalizzazione dei percorsi di studio, attraverso l'incremento della quota di opzionalità a disposizione degli studenti.

Tale cambiamento non potrà realizzarsi solo con un atto normativo, ma si renderà necessario il coinvolgimento dell'intera comunità professionale e degli *stakeholder*.

A tal fine, è necessario uniformare i modelli di certificazione delle competenze.

Infine, verrà ampliata la sperimentazione dei licei e tecnici quadriennali, che attualmente vede coinvolte 100 classi in altrettante scuole sul territorio nazionale e che si intende portare a 1000.

## INVESTIMENTO SUL SISTEMA INTEGRATO 0-6

Alle bambine e ai bambini devono essere garantite pari opportunità per sviluppare potenzialità di relazione, autonomia, creatività, apprendimento, in un adeguato contesto affettivo, ludico e cognitivo, per produrre effetti positivi sui risultati negli apprendimenti, contrastare l'insuccesso scolastico, incidere sulle condizioni di povertà materiale ed educativa.

L'accesso ad una rete diffusa di servizi educativi e di scuole dell'infanzia rappresenta, oltre che un diritto per le bambine e i bambini, un'opportunità per favorire valide possibilità di conciliazione dei tempi di cura dei piccoli, di lavoro e di vita nel nostro Paese.

La disponibilità in un territorio di tali servizi in misura adeguata, con costi decrescenti per gli utenti - fino alla possibile gratuità - qualifica socialmente una comunità, rendendola più equa e solidale.

È necessario che i servizi per l'infanzia siano riconosciuti come un diritto del bambino e un bene comune per la collettività. Questi obiettivi assumono un significato non soltanto educativo, ma anche sociale e di riequilibrio territoriale e di genere; richiedono interventi immediati e di medio periodo (almeno 5 anni) che impegnino in forma sinergica le diverse articolazioni della Repubblica, dallo Stato alle Regioni agli Enti locali.

Da marzo scorso sono in consultazione le Linee pedagogiche elaborate dalla Commissione nazionale per il Sistema integrato 0-6 anni, che rappresentano un quadro di riferimento per l'intero Sistema. Le scuole, le famiglie, le associazioni, gli Enti locali e tutti gli stakeholder sono chiamati ad offrire un contributo per la piena realizzazione del progetto.

Nel PNRR è previsto un progetto di investimento, diretto alla costruzione, alla riqualificazione e alla messa in sicurezza degli asili e delle scuole dell'infanzia. La misura consentirà la creazione di circa 228.000 posti. Il piano tende anche a promuovere la costituzione di poli per l'infanzia, costruendo così un percorso educativo unitario.

L'intervento, gestito dal Ministero dell'Istruzione, in collaborazione con il Dipartimento delle Politiche per la Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Ministro dell'interno, verrà realizzato mediante il coinvolgimento diretto dei Comuni che accederanno alle procedure selettive e condurranno la fase della realizzazione e gestione delle opere, con un approccio di *governance* multilivello.

Nonostante i processi di riforma tentati nell'ultimo decennio, l'Italia non è ancora riuscita a costruire una moderna "filiera formativa tecnico-professionale", in grado di attrarre i talenti dei giovani e di corrispondere alle crescenti richieste di figure professionali qualificate da parte del mondo del lavoro, riducendo l'attuale *skill mismatch*.

La costituzione o il rafforzamento di tale filiera - denominata internazionalmente *Vocational Education and Training* (VET) o *Technical Vocational Education and Training* (TVET) - ha costituito un elemento caratterizzante molte riforme dei curricula nei paesi dell'Unione Europea, anche come forma di prevenzione e contrasto della dispersione scolastica e formativa.

Le ragioni di tale situazione sono molteplici, ma appaiono riconducibili in particolare ad una lunga tradizione culturale di separazione tra scuola e mondo del lavoro, nonché alla debolezza del sistema di orientamento.

Altra criticità si rinviene nella mancata realizzazione di un vero "sistema integrato" di offerta formativa dopo la scuola secondaria di primo grado e in particolare tra l'istruzione professionale (regolata dallo Stato) e l'istruzione e formazione professionale (IeFP), di competenza regionale.

Particolare attenzione sarà dedicata al sistema degli Istituti Tecnici Superiori (ITS), con l'obiettivo di aumentare la quota di studenti in uscita dalla scuola secondaria di secondo grado che decidono di intraprendere percorsi di istruzione terziaria professionalizzante.

Oggi gli ITS garantiscono all'83% dei propri diplomati un lavoro a un anno dal diploma e contribuiscono a far fronte alla domanda da parte del mercato del lavoro di nuove professionalità e nuove competenze.

Tuttavia, gli ITS non riescono ancora ad attrarre un numero di studenti significativo – soprattutto se si confrontano i dati relativi alle istituzioni formative equivalenti presenti in altri Paesi europei – e, comunque, sufficiente a soddisfare la domanda espressa dal mercato.

Non va trascurata infine l'urgenza, anche in questo campo, di assicurare un migliore raccordo tra formazione iniziale e formazione permanente, soprattutto attraverso il rilancio dell'istruzione degli adulti, nella prospettiva più volte sottolineata dalle raccomandazioni dell'Unione Europea in materia di *life long learning*, al fine di contemperare le esigenze dell'occupabilità con quelle dello sviluppo umano e culturale.

Con il PNRR, viene realizzata una riforma degli istituti tecnici e professionali, diretta ad allinearne i curricula alla domanda di competenze promanante dal tessuto produttivo del Paese, anche verso l'innovazione introdotta dal modello di Industria 4.0.

Si interviene per rafforzare il sistema degli ITS con il potenziamento del modello organizzativo e didattico, il consolidamento di questi istituti nel sistema ordinamentale dell'istruzione terziaria professionalizzante, il rafforzamento della loro presenza attiva nel tessuto imprenditoriale e l'integrazione dei percorsi ITS con le università.

Sarà ampliata l'offerta formativa degli ITS, nel numero, nelle dotazioni strumentali e logistiche e nella partecipazione delle imprese ai processi di formazione.

È infine prevista l'attivazione di una piattaforma digitale nazionale che consenta agli studenti di conoscere le offerte di impiego per chi consegue un titolo di studio professionale.

## RIFORMA DEL SISTEMA SCOLASTICO

La riforma del sistema scolastico ha come primo obiettivo quello di fornire soluzioni concrete ad alcuni problemi che le scuole stanno vivendo con particolare sofferenza: il numero degli alunni per classe e il dimensionamento della rete scolastica.

I raffronti statistici presentano una situazione italiana che nella sua media non è diversa da quella di altri Paesi. Tuttavia, in diverse realtà scolastiche il numero di alunni per classe supera la media nazionale con ricadute sia sulla qualità della didattica sia sui risultati. Per sostenere le istituzioni scolastiche interessate, si intende intervenire per individuare soluzioni più efficaci e funzionali: gruppi flessibili di apprendimento, personalizzazione dei percorsi, interventi mirati per il miglioramento della qualità dei processi formativi, soprattutto attività indirizzate agli allievi più fragili.

Si tratta di ripensare l'attuale modello scuola nell'ottica del superamento delle situazioni più difficili, tenendo conto la complessità sotto i diversi profili e nelle diverse aree geografiche. In questa prospettiva, nel quadro del PNRR, è stato previsto uno specifico progetto di riforma, che consentirà di ripensare all'organizzazione del sistema scolastico con l'obiettivo di fornire soluzioni concrete alle tematiche della riduzione del numero degli alunni per classe e del dimensionamento della rete scolastica.

Il processo normativo necessario per tale revisione sarà avviato nel corso dell'anno 2021.

Per contrastare il fenomeno della dispersione scolastica e favorire le pari opportunità, occorre inoltre accrescere il numero di risorse da destinare alle classi ponte, a partire dalla transizione dalla scuola dell'infanzia alla scuola primaria, fino al rafforzamento dell'ultimo anno della scuola secondaria di secondo grado.

## COOPERAZIONE TRA SCUOLA, UNIVERSITÀ E RICERCA

Un elemento fondamentale per il rilancio del Paese è una più stretta cooperazione fra il sistema dell'istruzione e della formazione, il sistema delle università e quello della ricerca.

Tali forme di collaborazione, anche se storicamente definite sotto il profilo istituzionale, non hanno sinora assunto una dimensione di sistema e registrano ancora forti discontinuità a livello territoriale.

Tra gli ambiti di collaborazione da privilegiare si annoverano quelli relativi alla formazione iniziale, al reclutamento e alla formazione in servizio del personale docente, alla partecipazione di docenti universitari e ricercatori alle attività scolastiche, all'organizzazione di seminari e *stage* di studenti delle scuole all'interno delle strutture universitarie e di ricerca, all'orientamento degli studenti in uscita dalla scuola secondaria di secondo grado.

La collaborazione tra Scuola e Università potrà realizzarsi attraverso un aggiornamento periodico dei curricoli rispetto agli esiti della ricerca nei diversi campi di studio e intervenendo sulla formazione in servizio degli insegnanti. Inoltre, la Scuola deve avere un'apertura internazionale anche attraverso forme di collaborazione istituzionale con centri di ricerca.

## PER UNA NUOVA IDEA EDUCATIVA DI EDILIZIA SCOLASTICA

La qualità dell'edilizia scolastica è una priorità assoluta per il Ministero. Il patrimonio edilizio scolastico italiano è costituito da circa 41.000 edifici. Di questi il 42% è stato costruito prima del 1971, il 60% non è in possesso del certificato di prevenzione incendi, e comunque non è adeguato rispetto alle esigenze di una didattica efficace.

La scuola è un luogo carico di relazioni, aperto anche alla comunità educativa più allargata. L'architettura contribuisce a rendere distintivo l'ambiente educativo.

La scuola deve essere attrezzata, articolata in diverse tipologie di spazi specializzati, riconoscibili nei colori e nei segni grafici, deve essere personalizzata e aperta al territorio, innovativa e sostenibile.

Anche lo spazio esterno va concepito come una risorsa, da concertare con tutti gli attori della comunità attraverso metodi partecipativi.

Le scuole devono, quindi, diventare un insieme di "architetture relazionali" dove i muri non siano confini, ma "interfacce" per la socialità e il dialogo tra tutti.

Le nuove architetture scolastiche saranno in sintonia con la morfologia, il paesaggio, le tradizioni locali, i fattori identitari, ma soprattutto con la mobilità del territorio. Si terrà conto degli aspetti energetici, economici, di sostenibilità e delle norme di sicurezza e protezione.

Nell'ambito del PNRR sono stati previsti molteplici progetti diretti alla riqualificazione e valorizzazione del patrimonio edilizio scolastico.

Un primo progetto di investimento sarà diretto alla riqualificazione strutturale ed energetica del patrimonio edilizio esistente. La misura ha come obiettivo principale quello di consentire la messa in sicurezza di una parte degli edifici scolastici e di favorire una progressiva riduzione dei consumi energetici.

Il piano di riqualificazione proposto – che mira a ristrutturare una superficie complessiva di 2.400.000,00 mq – vedrà il coinvolgimento del Ministero dell'Istruzione nella gestione del processo di autorizzazione, monitoraggio e rendicontazione degli interventi, la cui realizzazione avverrà sotto la responsabilità degli Enti Locali proprietari degli edifici.

Con le risorse del PNRR, saranno inoltre finanziati investimenti diretti alla costruzione di nuove scuole, mediante interventi di sostituzione edilizia. Infatti, può rendersi necessario intervenire con piani di costruzione di nuovi edifici scolastici, al fine di garantire la disponibilità di ambienti di apprendimento sicuri e innovativi. Ci si propone in particolare di intervenire su circa 195 edifici scolastici, per un totale di oltre 410 mila mq, con conseguente beneficio su circa 58 mila studenti e una riduzione del consumo di energia finale di almeno 50 per cento.

Sarà infine realizzato un ulteriore progetto di investimento, diretto a potenziare le infrastrutture scolastiche per lo sport e favorire le attività sportive, allo scopo di valorizzare le competenze legate all'attività motoria e sportiva sin dalla scuola primaria.

## IL RUOLO DEL PERSONALE DELLA SCUOLA

La realizzazione delle Linee programmatiche richiede una riforma di sistema che, a partire dalle politiche per la formazione, il reclutamento e la valorizzazione del personale scolastico, ponga le basi per costruire un nuovo modello di Scuola.

A seguito dell'espandersi degli spazi di decisionalità nel campo organizzativo e didattico, di progettualità dell'offerta formativa, di responsabilità rispetto ai risultati da conseguire, i rapporti interni ed esterni alla scuola si sono modificati.

Le professionalità della scuola si sono via via identificate con funzioni e nomi diversi, ma non sono state oggetto di specifica attenzione, né sul piano istituzionale né sul piano formativo. Esse invece rappresentano un pilastro per l'autonomia, la sostenibilità e l'innovazione scolastica.

I cambiamenti normativi devono essere accompagnati da momenti di condivisione, grazie ai quali aiutare i docenti a elaborare le fatiche dei passaggi istituzionali e professionali. È importante avere spazi di confronto complementari rispetto a quelli offerti dagli organi collegiali per riflettere coralmente. L'attenzione su questo punto deve trovare forme concrete di realizzazione nei percorsi di formazione degli insegnanti, dalla formazione iniziale a quella in servizio, rendendo coerenti i diversi modelli formativi.

## FORMAZIONE INIZIALE

La formazione iniziale degli insegnanti è al centro delle scelte di *policy* della maggior parte dei paesi occidentali, i quali, sulla base dei più recenti rapporti europei, per lo più convergono sulla proposta di percorsi di formazione *post lauream* rivolti all'acquisizione di un ampio profilo di competenze, nella prospettiva di coniugare la visione europea di una società basata sulla conoscenza con l'attenzione a uno sviluppo democratico ed equo.

Il Ministero intende favorire una revisione della formazione iniziale del personale docente della scuola, in particolare della scuola secondaria, incoraggiando – in sinergia con l'università – un nuovo modello di formazione, strutturato e stabile nel tempo.

Gli insegnanti, gli studenti e le studentesse, le famiglie e la società hanno diritto a una scuola di qualità per tutti, che possa offrire a ognuno adeguate opportunità formative secondo i propri bisogni e risorse. Pertanto, è fondamentale che la formazione iniziale degli insegnanti investa l'intera filiera, dalla scuola dell'infanzia alla scuola primaria e alla scuola secondaria. Il profilo dell'insegnante per la scuola dei nostri tempi richiede almeno le seguenti competenze: disciplinare, pedagogica, psicologica, metodologico-didattica, digitale, valutativa, organizzativa, relazionale, di ricerca e di documentazione, riflessiva.

Per il raggiungimento di tali competenze la formazione iniziale degli insegnanti dovrebbe integrare insegnamenti, laboratori, tirocinio diretto e indiretto, approfondimenti teorici di contenuti provenienti dalla ricerca più avanzata e di sperimentazione di pratiche in contesti simulati, immersione nel contesto scolastico, accompagnata da riflessioni sulle pratiche, garantendo la costante correlazione, sinergia e alternanza.

Un'attenzione particolare sarà dedicata alla formazione degli insegnanti specializzati per il sostegno agli alunni con disabilità, nell'ottica di corrispondere al bisogno sempre più ampio della scuola e delle famiglie e nella prospettiva dell'inclusione.

## RECLUTAMENTO DEI DOCENTI

Saranno ridisegnate le procedure concorsuali a regime per l'immissione in ruolo del personale scolastico, prevedendo una periodica continuità delle prove e stabilità delle cattedre, anche rafforzando, secondo modalità innovative, la formazione.

La riforma persegue l'obiettivo strategico di innalzare la qualità del sistema di istruzione del nostro Paese, attraverso il reclutamento di personale docente adeguato a formare giovani preparati ad affrontare le sfide del lavoro del prossimo futuro.

Allo stesso tempo, sono previste soluzioni per il periodo transitorio, da realizzarsi attraverso l'istituzione di procedure mirate alle diverse forme, con esperienza di docenza a tempo determinato.

## FORMAZIONE CONTINUA E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE SCOLASTICO

Un'ulteriore priorità riguarda la definizione di un nuovo impianto del sistema di sviluppo professionale dei docenti e del personale ATA nella direzione di un'attenzione alla co-progettazione con gli organi collegiali all'interno del quadro normativo dell'autonomia scolastica.

Per questa ragione, tra le azioni correlate al PNRR è stata prevista la riforma del sistema di formazione in servizio per lo sviluppo professionale e di carriera del personale della Scuola. La riforma mira a costruire un sistema di formazione di qualità in linea con gli standard europei, il cui coordinamento sarà affidato ad un organismo qualificato (Scuola di Alta Formazione) dotato di un comitato tecnico-scientifico che coinvolgerà INDIRE, INVALSI, Università italiane e straniere.

Le azioni formative per gli insegnanti saranno accompagnate dalla realizzazione di un sistema digitale per la documentazione delle esperienze professionali e dei percorsi di formazione.

Per quanto riguarda la formazione dei dirigenti si sottolinea la necessità di contemperare la formazione alla leadership educativa con quella organizzativa e gestionale.

Alla riforma si accompagna uno specifico progetto di investimento per promuovere lo sviluppo delle competenze digitali del personale della Scuola, al fine di accelerare la trasformazione digitale dell'organizzazione scolastica e dei processi di apprendimento.

## RIFORMA DEL MINISTERO

Per poter garantire il diritto allo studio e organizzare i percorsi formativi, è necessario, in via preliminare, che il sistema nazionale di istruzione sia efficace ed efficiente.

È importante garantire l'unità del sistema, che è, per l'appunto, nazionale e aspira all'obiettivo prioritario di riuscire a fornire equamente prestazioni essenziali su tutto il territorio.

Occorre consentire all'autonomia funzionale delle scuole di esprimersi al meglio, in un armonico rapporto con il territorio e con la comunità.

Il Ministero e gli Uffici Scolastici Regionali devono fungere, rispettivamente, da cabina di regia e da cinghia di trasmissione per permettere agli erogatori del servizio di operare potendo contare su strutture di supporto solide.

Infine, è indispensabile una razionalizzazione e semplificazione normativa, che consenta agli operatori di poter avere coordinate meno complesse, dal punto di vista interpretativo, sul piano giuridico.

## RIVITALIZZARE L'AUTONOMIA SCOLASTICA NELL'UNITÀ DEL SISTEMA NAZIONALE

Per una scuola al servizio della persona occorre rilanciare l'autonomia funzionale delle istituzioni scolastiche, che seppure assunta al rango costituzionale, ha sino ad oggi fatto fatica ad affermarsi compiutamente.

Da un lato, gravano sulle scuole troppi adempimenti burocratici, che impediscono alle stesse di liberare le energie nella direzione dell'autonomia della didattica e della ricerca.

Dall'altro, se l'Amministrazione centrale ha talvolta ecceduto nell'adottare atti troppo dettagliati, le istituzioni scolastiche non sempre hanno avuto un atteggiamento intraprendente nel valorizzare i propri spazi di autonomia.

È necessario, pertanto, rilanciare l'autonomia scolastica, senza però incidere sull'unità del sistema nazionale di istruzione. Unità e autonomia non sono in contraddizione fra loro, ma devono dialogare nell'ambito della rete di relazioni costituita dal sistema nazionale di istruzione, tra istituzioni dei diversi livelli di governo, scuole pubbliche e private paritarie, interlocutori a livello territoriale, secondo un approccio di *governance* multilivello attento all'ingaggio degli stakeholder.

Le scuole devono essere poste nelle condizioni di poter erogare servizi adeguati.

La prima condizione per rilanciare l'autonomia è che ogni istituzione possa contare sulla presenza di un suo dirigente scolastico. Per questa ragione saranno banditi nuovi concorsi a cadenza regolare e con logica di programmazione.

Per rafforzare l'autonomia, le scuole hanno bisogno di essere supportate da figure professionali specifiche, in modo particolare dai dirigenti tecnici, il cui contingente è attualmente ridotto rispetto alle esigenze di tutte scuole e del territorio. È già stato previsto l'espletamento di un nuovo concorso. Tali figure sono fondamentali per la qualificazione dell'azione amministrativa in campo educativo, per le funzioni di supporto alla formazione, innovazione e ricerca, per le azioni di monitoraggio, consulenza e accertamento, per la valutazione e il miglioramento del sistema nazionale d'istruzione.

Un intervento importante, poi, è quello della revisione della *governance* scolastica, in particolare attraverso la riforma degli organi collegiali.

All'autonomia devono affiancarsi la solidarietà e la responsabilità.

Sul primo versante, l'autonomia non deve intendersi in senso competitivo, ma al contrario deve operare in senso solidaristico. L'intento è infatti quello di porre le scuole al centro delle dinamiche territoriali, come motore della crescita culturale della comunità.

Sul secondo versante, all'autonomia è associata l'idea per cui, una volta garantiti a ciascuna scuola il supporto, gli strumenti e le risorse necessari al conseguimento dei propri obiettivi, il loro raggiungimento sia misurato anche attraverso idonei meccanismi di valutazione, interni ed esterni. A tal fine, si renderà necessario implementare pienamente quanto già previsto dal Sistema Nazionale di Valutazione (SNV).

Per conseguire gli obiettivi qui indicati, si intende quindi, in via prioritaria, predisporre un piano organico per il rilancio dell'autonomia scolastica, non soltanto sotto il profilo degli strumenti normativi, ma soprattutto sotto quello delle concrete modalità operative, anche attraverso la formazione di profili professionali a supporto dell'autonomia, in modo da mettere a sistema gli esiti delle attività svolte dalle istituzioni scolastiche.

#### RINSALDARE I LEGAMI CON IL TERRITORIO ATTRAVERSO I PATTI EDUCATIVI DI COMUNITÀ

Per poter contare su una scuola condivisa e aperta alla partecipazione, in grado di attuare un modello comunitario con particolare attenzione alle fragilità, occorre costruire reti e patti con gli *stakeholder* territoriali. Le famiglie, gli educatori e tutti gli attori del territorio devono contribuire a concertare il progetto culturale ed educativo della scuola rendendosi disponibili a collaborare con i dirigenti e gli insegnanti. Per realizzare una didattica attiva, costruttiva e collaborativa, il dialogo fra i diversi attori e le istituzioni coinvolte deve essere costante, per far sì che il mondo entri nella Scuola e la Scuola vada nel mondo.

Il rilancio dell'autonomia scolastica, come confermato da molteplici esperienze in diversi contesti territoriali, passa per la possibilità di stipulare "Patti educativi di comunità" con le istituzioni locali, le organizzazioni produttive e sociali, l'associazionismo, il volontariato e il terzo settore, finalizzati al

potenziamento dell'offerta didattica e formativa e a raccordare l'educazione formale con quella non formale ed informale.

I Patti educativi di comunità contribuiscono inoltre a individuare e rendere praticabili altri spazi educativi che possono temporaneamente entrare nella disponibilità organizzativa della scuola, sollecitando la volontà di collaborazione dell'associazionismo culturale, sociale, sportivo, nonché la partnership con il sistema dei "beni comuni", come quelli culturali, e una maggiore possibilità di fruizione di eventi sportivi, teatrali, musicali.

In tale prospettiva, è di fondamentale importanza coinvolgere sia l'intera "comunità educante" scolastica che le comunità territoriali.

Sotto questo profilo, il Ministero e gli Uffici Scolastici Regionali forniranno il massimo supporto alle istituzioni scolastiche al fine di permettere a queste ultime di ampliare la rete di collegamento con il territorio.

Un concreto esempio in tale direzione è stato fornito dal Ministero attraverso la recente iniziativa "*Piano scuola estate 2021. Un ponte per il nuovo inizio*", che si segnala anche per le misure di accompagnamento previste e per le modalità integrate di finanziamento derivante sia da risorse nazionali che europee.

Questo ponte di esperienze significative tra i due anni scolastici sarà organizzato e coordinato dalle scuole, che dovranno farsi promotrici di una nuova alleanza con i loro territori coinvolgendo molteplici attori istituzionali e sociali. Si tratta di aprire nuovi spazi e organizzare tempi di incontro capaci di intrecciare crescita culturale, divertimento, recupero innovativo degli apprendimenti con attività laboratoriali, attraverso molteplici collaborazioni in un'ottica di socialità e di protagonismo creativo delle studentesse e degli studenti di ogni età.

#### ADOTTARE UN TESTO UNICO DELLE LEGGI SULLA SCUOLA

La legislazione scolastica è molto frammentata e stratificata.

Ciò determina un livello di incertezza che governa questa fondamentale area del nostro ordinamento giuridico, peraltro in continuo aggiornamento, nella quale è difficile per tutti orientarsi per decidere.

Si rende indispensabile e prioritaria un'opera di semplificazione della normativa, volta ad adottare un Testo Unico che renda coerente la legislazione vigente e renda predittivo il quadro normativo rispetto ai bisogni del settore dell'educazione.

L'intento è di predisporre un Testo Unico compilativo, diretto a dare ordine e coerenza all'attuale legislazione, semplificando ove più possibile.

Per far questo, è necessario adottare una delega legislativa, al fine di consentire al Governo di riordinare in breve tempo la materia.

#### RIDISEGNARE IL MINISTERO E RAFFORZARE LE STRUTTURE PERIFERICHE

Anche nel settore dell'istruzione, è assolutamente necessario che agli investimenti settoriali si accompagnino riforme dell'amministrazione pubblica "di sistema".

Occorre quindi ripensare il Ministero, a partire dalla rispondenza delle strutture alle funzioni da perseguire, in modo da snellire e rendere più efficiente l'apparato. Si renderà necessario, sotto questo profilo, compiere una aggiornata mappatura delle funzioni e operare in piena attuazione dei criteri di funzionalità e flessibilità organizzativa.



È necessario il rafforzamento delle competenze tecniche e operative degli Uffici Scolastici Regionali, ai fini di una piena integrazione con le istituzioni scolastiche per l'integrale attuazione della loro autonomia funzionale. La filiera Ministero-Uffici Scolastici Regionali-Scuole deve rappresentare la spina dorsale sulla quale ricostruire l'economicità complessiva e il valore reputazionale della Scuola.

Quanto al disegno istituzionale e organizzativo del Ministero, bisognerà ragionare, ove opportuno, per progetti e, cioè, predisporre uffici di missione, *task force* che siano in grado, adattandosi alle diverse necessità e assommando le diverse competenze tecniche, di gestire in modo efficace obiettivi e progetti complessi con un approccio di tipo "*project management*".

Sotto questo profilo, occorre adottare misure adeguate a innovare posizioni organizzative e processi gestionali per quanto concerne le competenze tecniche. Sono assolutamente necessarie, su questo versante, politiche del personale di forte riconoscimento dei ruoli manageriali e, in particolare, tecnici, miranti alla responsabilizzazione per obiettivi e alla valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche perseguite.

È ineludibile, a tal fine, un investimento nell'innovazione sostenibile e digitale dei processi decisionali, delle relazioni fra chi decide le politiche e gli attori organizzativi che devono tradurle in piani, progetti e azioni. Il Ministero ha appena concluso una sperimentazione volta a supportare, con completa traduzione digitale, i processi decisionali fra tutti gli attori organizzativi.

## CONCLUSIONI

L'emergenza sanitaria tutt'ora in corso ha investito il mondo della Scuola amplificando gli effetti delle ben note problematiche di sistema che da decenni interessano il settore dell'istruzione in Italia.

Si è consapevoli di avere davanti una grande sfida, che non è soltanto quello di fornire una risposta adeguata alle impellenti esigenze poste dalla situazione di emergenza, ma anche e soprattutto quella di tracciare, grazie anche alle risorse del Next generation EU assegnate al nostro Paese, le condizioni per dare avvio ad una vera fase di rilancio del Sistema nazionale di istruzione e formazione.

Il posizionamento strategico di fondo che si impone richiede una lucida analisi della storia del mondo della Scuola, dell'anno vissuto e, soprattutto, della necessaria visione di medio e lungo periodo – delineata in queste Linee programmatiche – che, patrimonializzando e portando a sistema i frutti dell'esperienza maturata, consenta di intraprendere quel reale cambio di passo verso la Scuola del futuro, che dobbiamo e vogliamo costruire per le nuove generazioni.