

RINNOVARE LE SCUOLE DALL'INTERNO

SCENARI E STRATEGIE DI MIGLIORAMENTO
PER LE INFRASTRUTTURE SCOLASTICHE

a cura di Maria Fianchini

Il libro è stato sottoposto a *peer review*.

ISBN 978-88-916-2011-8

© Copyright 2017 Maggioli S.p.A.

È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, anche ad uso interno e didattico, non autorizzata.

Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.

Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001:2008
47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8
Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622595
www.maggiolieditore.it
e-mail: clienti.editore@maggioli.it

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

Editing e progetto grafico a cura di Alessandra Spagnoli.

Pubblicato nel mese di aprile 2017

VERSO LA REALIZZAZIONE DI PRATICHE RESILIENTI PER UNA GESTIONE SOSTENIBILE DELLE STRUTTURE SCOLASTICHE

MARCELLO MAGONI

ABSTRACT // La scuola “media” italiana è caratterizzata da una presenza diffusa di comunità scolastiche che danno un rilevante apporto alla gestione delle attività e delle strutture scolastiche finalizzato a fornire agli alunni un insegnamento di buona qualità in ambienti confortevoli, funzionali e stimolanti. Infatti, la capacità di raggiungere questi requisiti deve tener conto di una rilevante carenza di risorse economiche e di non soddisfacenti capacità organizzative, fattori che richiedono di migliorare l'efficienza con cui le comunità scolastiche utilizzano le risorse umane, economiche e materiali disponibili all'interno di un processo di sviluppo che va orientato verso una loro gestione sostenibile. Per questo, un approccio resiliente alla gestione efficiente e sostenibile delle strutture scolastiche va collocato all'interno del rapporto che ciascuna scuola ha con il contesto territoriale in cui essa si colloca, in modo che la comunità scolastica guardi verso tale realtà migliorando e potenziando le attuali azioni e pratiche, spesso caratterizzate da obiettivi parziali e azioni scarsamente integrate. All'interno di un dibattito che sta muovendo i suoi primi passi e che quindi non dispone di riferimenti teorici e pratici approfonditi, questo contributo inizia a tratteggiare un primo quadro di criteri e riferimenti atti a delineare un approccio resiliente alla individuazione di azioni e interventi per la gestione sostenibile delle strutture scolastiche.

INTRODUZIONE

La scuola “media” italiana è caratterizzata dalla presenza diffusa di comunità scolastiche - qui intese come insiemi di soggetti che, oltre al personale docente e non docente e agli alunni, vedono coinvolti genitori, amministratori pubblici e singoli, gruppi o associazioni di cittadini interessati a dare un contributo per un miglior funzionamento della scuola - che agiscono per conseguire una gestione delle strutture e delle

attività scolastiche capace di fornire una formazione di buona qualità in ambienti confortevoli, funzionali e stimolanti. La capacità di raggiungere e mantenere questi obiettivi, in uno scenario che vede continuamente alzarsi la qualità dei servizi richiesti, deve tener conto dell'esistenza di una carenza di risorse economiche e competenze tecniche e organizzative che possiamo considerare come strutturale. Questa realtà richiede, tra le altre cose, di migliorare l'efficienza e l'efficacia con cui le comunità scolastiche utilizzano l'insieme delle risorse - umane, economiche e materiali - disponibili, all'interno di un processo che va indirizzato verso una loro gestione sostenibile. Un contributo per raggiungere questo obiettivo può venire dall'adozione di un approccio resiliente alla gestione di questi processi.

Il concetto di resilienza costituisce da alcuni anni un riferimento sempre più diffuso in numerose attività di carattere sociale, economico, politico e culturale per via dell'interesse che esso esercita nella individuazione di soluzioni flessibili in sistemi complessi caratterizzati da condizioni di elevata incertezza.

Un approccio resiliente alla gestione efficiente e sostenibile delle strutture scolastiche richiede innanzitutto di considerare le relazioni tra la scuola e il contesto in cui essa si trova (Angelucci, Di Sivo, Ladiana, 2011) e quindi di considerare il rapporto tra ciascuna unità scolastica - qui intesa come sistema costituito dalla comunità scolastica, così come definita in precedenza, più le strutture scolastiche (edifici, spazi aperti e relative pertinenze), gli arredi e gli strumenti didattici e amministrativi - e il contesto socio-spaziale in cui essa si colloca, in genere il quartiere e la relativa comunità. Questo approccio richiede che la comunità scolastica si apra verso il suo contesto, cercando di orientare la sua progettualità e la sua azione verso il conseguimento di elevati livelli di integrazione. In questo modo è possibile rendere più efficiente l'uso delle strutture sia scolastiche che extra-scolastiche e al contempo rispondere anche ad alcune delle domande di servizi che si manifestano nell'intorno di una scuola e che devono trovare nella formazione, nell'inclusione e nella cultura i fattori intorno ai quali cercare le risposte più soddisfacenti. Così, attraverso un uso integrato delle strutture e con un forte coinvolgimento di cittadini, associazioni, istituzioni e anche aziende private è possibile non solo ottenere e/o far leva su risorse umane ed economiche aggiuntive, ma anche aumentare la sensibilità delle comunità scolastiche e di quartiere verso l'uso avveduto e la manutenzione delle strutture scolastiche ed extra-scolastiche.

Questo contributo fornisce dei primi riferimenti per delineare un

approccio resiliente alla elaborazione di strategie e azioni per la gestione sostenibile delle strutture scolastiche tenendo conto delle numerose buone pratiche che già sono svolte in Italia (vedi in questo libro: M. Magoni, *Le iniziative delle comunità scolastiche*). In particolare, sono due i fattori che sono qui considerati come maggiormente rappresentativi della capacità resiliente di una unità scolastica: la possibilità di adattare le strutture e le attrezzature al cambiamento dei modelli e dei metodi didattici che si susseguono continuamente nel tempo e l'intensità e la qualità delle relazioni che una comunità scolastica instaura con il quartiere.

I RIFERIMENTI PER UN APPROCCIO RESILIENTE

Con resilienza si indica la capacità di un sistema di sapersi adattare alle dinamiche di trasformazione di fattori interni ed esterni - principalmente di tipo socio-economico, territoriale, ambientale e istituzionale - attraverso risposte che lo orientino verso condizioni auspicate e con percorsi preferibilmente innovativi. In particolare, un sistema non solo deve essere capace di resistere ai fenomeni di disturbo o di recuperare le proprie caratteristiche una volta che uno di questi fenomeni è terminato, ma deve cercare di anticipare le situazioni di crisi e le dinamiche di trasformazione per ri-configurarsi verso delle condizioni di sviluppo migliori. Caratteristica fondante di un sistema resiliente è quindi quella di saper gestire l'incertezza della sua evoluzione attraverso più proprietà¹, tra cui la flessibilità e la capacità di adattamento costituiscono quelle più significative. Da questo punto di vista, una scuola resiliente è una scuola flessibile, con elevate connessioni interne ed esterne e capace di gestire e adattarsi alle situazioni incerte e incognite. Dato che l'organizzazione degli spazi scolastici influenza il rapporto insegnamento-apprendimento e che differenti forme di insegnamento richiedono spesso differenti organizzazioni degli spazi, un primo importante criterio di azione è di pensare alle strutture scolastiche come strutture flessibili che richiedono modifiche contenute, meglio se non strutturali, per poter rispondere in modo soddisfacente alle esigenze didattiche che cambiano nel tempo e di cui si ha una incerta conoscenza. Un approccio resiliente considera le scuole come delle "risorse civiche" e pone al centro del proprio interesse il sistema costituito dall'unità scolastica con la sua comunità di quartiere (Aprile, 2010)², il quale viene visto come un sistema in cui convivono e co-evolvono diversi fattori, di cui i principali sono di tipo formativo-culturale, socio-economico e infrastrutturale. In tale co-evoluzione occorre integrare le modalità d'uso e di

mantenimento in buone condizioni delle strutture scolastiche con le strategie, le azioni e gli interventi per la manutenzione, la riqualificazione e la rigenerazione degli spazi urbani circostanti. Una gestione sostenibile va orientata verso un duplice obiettivo: il miglioramento dell'efficienza gestionale, manutentiva ed energetica delle strutture scolastiche e la condivisione, da parte delle comunità scolastiche e di quartiere, delle strutture di loro appartenenza. Pertanto, da un lato occorre rendere disponibili le strutture scolastiche alle comunità di quartiere, in particolare negli orari post-scuola, nei fine settimana e nei periodi estivi, e dall'altro occorre considerare l'utilizzo da parte delle scuole delle strutture pubbliche e private presenti nei loro quartieri (auditorium, piscine, campi sportivi ecc.).

Nel momento in cui le strutture scolastiche sono anche pensate per ospitare le attività formative e socio-culturali dei quartieri, occorre pensare alla loro gestione, manutenzione e trasformazione in termini di spazi polivalenti. Così, la riqualificazione delle strutture scolastiche deve contemplare la possibilità che si sviluppino abitudini mutevoli nell'uso degli spazi collettivi e deve individuare, in modo condiviso con la comunità scolastica e anche di quella di quartiere, delle soluzioni atte a mantenere e adattare tali strutture al variare delle utenze e delle loro esigenze. Andranno quindi pensate delle soluzioni di integrazione e adeguamento delle strutture scolastiche in relazione al variare delle condizioni del contesto, così come andranno pensate le trasformazioni di un quartiere anche in funzione delle strutture scolastiche presenti o previste. Questa integrazione è molto importante perché consente anche di migliorare l'offerta formativa, accrescere il senso civico nelle comunità, recuperare ulteriori risorse umane ed economiche integrandole e realizzando sinergie, trasformando così le scuole in "poli civici", cioè avamposti delle istituzioni pubbliche e luoghi di partecipazione. Questo consente di potenziare l'azione di contrasto alla dispersione scolastica e di favorire l'integrazione di alunni con difficoltà, la coesione sociale e l'integrazione socio-culturale e religiosa. Se si considera che in Italia le scuole di ogni ordine e grado, escludendo quelle di livello superiore, sono circa 43.000, di cui quelle secondarie di primo grado sono quasi 8.000, numero sostanzialmente equivalente a quello dei Comuni italiani, si capisce come le scuole costituiscano una infrastruttura sociale fondamentale per il nostro Paese.

Per favorire l'individuazione di soluzioni condivise che riescano a tenere conto dei molteplici fattori connessi a questa visione integrata, il coinvolgimento della comunità scolastica e di quella di quartiere dovrà prevedere dei momenti di condivisione e di



Scuola media De Andrè (Roma), progetto School01: intervento di restauro con gessetto su parete (2015).



San Stino di Livenza (VE), Associazione Amici di Omar: campo scuola permanente all'educazione stradale (2015).



Associazione Polis Fuoriclasse: progetto Milano Fuoriclasse (2015).

confronto relativamente alle attività educative e formative, alle esperienze del vivere civico e alla cura delle risorse collettive. Questo perché sia la scuola che il quartiere devono essere sentiti come propri, cosa che è possibile ottenere stimolando la partecipazione di insegnanti, alunni, genitori e cittadini nel condividere il modo di pensare gli spazi e rendendo esplicite le motivazioni con cui sono stabilite le regole d'uso degli spazi stessi.

La ricerca di una integrazione tra comunità scolastiche e comunità di quartiere ha come ulteriore effetto una migliore applicazione del principio di sussidiarietà, dove l'azione pubblica si integra con l'azione volontaria e gratuita dei cittadini, a partire dagli alunni e dai genitori delle stesse scuole. Questo significa coinvolgere alunni, insegnanti, genitori e cittadini per co-gestire i beni pubblici, affrontare insieme i problemi e le necessità comuni progettandone il futuro e cercando le risorse necessarie per realizzare quanto ideato. Al riguardo, l'individuazione delle iniziative e degli interventi non deve dipendere strettamente dalle risorse disponibili, poiché occorre cercare di realizzare quanto necessario anche cercando risorse attraverso modalità e canali di finanziamento differenti da quelli ordinari.

CRITERI PER INTERVENTI DI TIPO RESILIENTE

Gli interventi sulle strutture scolastiche di carattere resiliente e finalizzati a conseguire obiettivi di sostenibilità vanno pensati rispetto ad alcuni grandi criteri.

Innanzitutto occorre considerare nel loro insieme e nelle loro interazioni i diversi fattori che consentono di fornire un buon servizio scolastico, in modo che i differenti tipi di intervento siano pensati per conseguire integrazioni e sinergie tra i fattori, a partire dagli interventi di manutenzione e di riqualificazione fisica e funzionale delle strutture e delle attrezzature scolastiche. Al riguardo, assume notevole importanza la programmazione degli interventi di manutenzione, per evitare che essi siano realizzati in modo estemporaneo, cioè quando i fondi diventano disponibili, e che non tengano in considerazione le specificità delle singole scuole. Per questo, essi dovrebbero essere pensati assieme ai rappresentanti della scuola e coordinati con le azioni della comunità scolastica, in modo da integrarli con le attività che possono essere svolte da genitori e cittadini, soprattutto quando in essi sono presenti delle competenze di tipo specialistico.

I principali fattori che determinano la qualità del servizio scolastico sono di tipo costruttivo, funzionale e socio-culturale. I fattori di tipo costruttivo sono interessati da interventi che modificano gli edifici scolastici per consentire di svolgere nuove

attività, adeguare le strutture e gli impianti ai requisiti di sicurezza e di accessibilità e riqualificarli per rispondere alle esigenze di efficienza energetica e di confort. I fattori di tipo funzionale sono interessati da interventi finalizzati a conseguire una fruizione di spazi e attrezzature in modo adattivo e flessibile al mutare nel tempo delle esigenze della scuola e del quartiere, a ottenere una maggiore durata e produttività sociale delle strutture scolastiche e a favorire una loro condivisione con il quartiere (biblioteche, palestre, piscine, laboratori sperimentali, aree di evacuazione in caso di emergenza, ecc.). I fattori di tipo socio-culturale sono interessati da interventi finalizzati allo sviluppo di una cultura della cura e della condivisione di spazi e risorse in una logica di integrazione tra funzioni e attività che si svolgono nella scuola e nel quartiere.

Secondariamente, occorre ripensare lo spazio fisico in funzione dello spazio educativo, in modo da non ingenerare difficoltà nello svolgimento delle funzioni scolastiche, e rendere le strutture e le attrezzature scolastiche più flessibili nell'uso e facilmente modificabili nel tempo, limitando così gli interventi di tipo strutturale. Pertanto, ogni volta che si progetta un intervento di manutenzione o di ristrutturazione di un edificio scolastico occorre pensare alla scuola anche come una stratificazione di strutture, attrezzature e modalità di insegnamento, coinvolgendo gli insegnanti e gli alunni in modo da conoscere cosa funziona o meno nella scuola e cosa ci si aspetta.

Un aspetto che occorrerebbe iniziare a considerare per rendere più efficiente l'utilizzo delle strutture scolastiche è quello di destinare tali strutture alle reali necessità didattiche, in modo da ottenere dei livelli di occupazione sufficientemente alti. Per esempio, vi è nelle scuole una forte richiesta di laboratori ma, quando essi sono disponibili, per mancanza di tempo o per scarsa sicurezza negli spostamenti degli alunni, vengono utilizzati in misura irrisoria. Un discorso analogo può essere fatto per gli spazi aperti delle scuole, in particolare i cortili e i giardini, e, con le dovute distinzioni, per i corridoi e gli atri molto ampi. In quest'ultimo caso si potrebbe pensare a dei sistemi di arredamento temporanei o facilmente rimovibili per attrezzare questi spazi.

Infine, occorre considerare le interazioni esistenti e potenziali con il quartiere, rispetto a cui, di volta in volta, si dovranno individuare e valorizzare le risorse fisiche, umane e organizzative disponibili e rilevare le eventuali carenze funzionali e le nuove esigenze da soddisfare. Da quest'ultimo punto di vista, occorre tener conto del mutare delle esigenze dei soggetti che usufruiscono delle strutture scolastiche e di quelli che sono interessati a dare un

contribuito alla loro gestione.

Le comunità scolastiche e quelle di quartiere devono essere dei riferimenti importanti dei percorsi progettuali e occorre cercare di coinvolgere le aziende locali in sponsorizzazioni, donazioni o nella fornitura gratuita di materiali e competenze. Inoltre, la parte più semplice della gestione e manutenzione ordinaria di spazi e attrezzature può essere effettuata nell'ambito delle attività didattiche o complementari e le azioni cicliche di ispezione/manutenzione possono essere affidate a genitori, abitanti o associazioni del quartiere. I soggetti fondamentali per dare continuità e forza ai progetti che vedono coinvolte le comunità scolastiche sono le associazioni dei genitori, a cui va riconosciuto un ruolo ben definito in termini di possibilità e limiti del loro operare. Inoltre, per qualsiasi iniziativa di condivisione e di gestione degli spazi scolastici tra istituzioni e associazioni di genitori e cittadini occorre operare in modo chiaro e trasparente in termini di attività da svolgere e di utilizzo di fondi.

L'attivazione di un approccio resiliente orientato a una gestione sostenibile richiede una efficace programmazione degli interventi sulle strutture scolastiche basata su alcuni passaggi fondamentali.

Inizialmente occorre individuare gli obiettivi che si intende conseguire sulla base degli aspetti critici che si vuole risolvere e dei traguardi di sviluppo che si decide di raggiungere e parallelamente occorre individuare le risorse disponibili (fisiche, umane, istituzionali ed economiche) da cui partire per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Successivamente occorre individuare le risorse mancanti che possono essere recuperate e/o attivate per raggiungere gli obiettivi dati, a partire da quelle - pubbliche, private o di associazioni - recuperabili sul territorio e considerando la disponibilità di fonti di finanziamento pubblico in capitoli di spesa non ordinari. Infine occorre individuare le strategie e le conseguenti azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi dati sulla base delle risorse individuate.

Un qualsiasi programma di intervento per essere efficace richiede di essere supportato da un'attività strutturata di monitoraggio per verificare nel tempo la correttezza degli esiti raggiunti, degli interventi svolti e degli obiettivi che ci si è dati, in modo da poter modificare le strategie e le azioni, ma anche gli obiettivi se troppo ambiziosi o non rispondenti alle necessità, in caso di una loro scarsa efficacia.

NOTE

1. Se si considerano i principali approcci alla resilienza che caratterizzano l'attuale scenario internazionale (Colucci, 2012; Coyle and Duany, 2011; Folke et al., 2002; Gunderson and Holling, 2002, Hopkins, 2008), si nota che per definire un sistema resiliente sono proposti diversi insiemi di proprietà. Tuttavia, vi sono alcune proprietà che ricorrono in tutti gli approcci e sono: la flessibilità, la diversità, la connettività, l'adattamento, la ridondanza, l'organizzazione, l'informazione, la retro-azione.

2. Con comunità di quartiere qui si intende l'insieme costituito da singoli, gruppi o associazioni di cittadini e da istituzioni, aziende e lavoratori che abitano, usufruiscono e comunque condividono con continuità le strutture e le infrastrutture di un quartiere. Alla comunità di quartiere appartengono anche i componenti della comunità scolastica, anche se questi ultimi hanno interessi duplici rispetto all'uso delle strutture scolastiche.

BIBLIOGRAFIA

Angelucci, F., Di Sivo, M. and Ladiana D., (2011), "La scuola oltre la scuola. La gestione degli spazi scolastici tra rigenerazione e condivisione delle risorse", in *TECHNE*, vol. 06, pp. 141-148.

Aprile, M., (2010), *Comunità/quartiere. La trasposizione dell'idea comunitaria nel progetto dell'abitare*, Franco Angeli, Milano

Colucci, A., (2012), *Le città resilienti: approcci e strategie*, Polo Interregionale di Eccellenza Jean Monnet, Pavia.

Coyle, S.J. and Duany, A. (a cura di), (2011), *Sustainable and Resilient Communities. A Comprehensive Action Plan for Towns, Cities and Regions*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C.S. and Walker, B., (2002), "Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations", in *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, vol. 31, pp. 437-440.

Gunderson, L.H., Holling, C.S. (a cura di), (2002), *Panarchy. Understanding transformations in human and natural systems*, Island Press, Washington D.C., USA.

Hopkins, R., (2008), *The Transition Handbook: from oil dependency to local resilience*, Green Books, Devon.