



*Ministero dell'Istruzione e del Merito  
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna  
Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



**Progettazione, management e leadership condivisa: il progetto**  
***M.I.E.L.E.***  
***-Management Innovation and Educational Leadership Evaluation-***  
**nell'a.s. 2023/2024**

**Fondazione MAST, 23 ottobre 2024**



*Ministero dell'Istruzione e del Merito*  
*Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*  
*Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



## Esiti Laboratorio Middle Management

*... E miele sia (Winnie the Pooh)*





*Ministero dell'Istruzione e del Merito*  
*Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*  
*Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



## *premesse*

- Ho privilegiato mantenimento del linguaggio e delle espressioni, con qualche costo: completezza, qualche sovrapposizione. *Intelligenza naturale.*
- a volte mix tra valutazione sul percorso e rilevazione di prassi e contesti scolastici
- Sottolineatura delle prospettive e dello sguardo verso il futuro



La suggestione di Winnie the Pooh: dal desiderio del miele alla consapevolezza di un ecosistema, che desta meraviglia e ha forme e traiettorie, è eccedenza ma anche organizzazione.

## Primo Incontro

- Compilazione comune di una scheda **Indicazioni per la Gestione del Middle Management (IGMM)**
- *Per rispondere a una domanda **“Quali indicazioni, consigli daresti se tu fossi tutor di un neo ds nella gestione del MM?”***
- Ogni membro del gruppo suggerisce elementi
- La scheda è bipartita: Cosa ha funzionato? e cosa non ha funzionato e non rifaresti?



*Ministero dell'Istruzione e del Merito*  
*Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*  
*Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



### 2. Chiarezza dei ruoli.

Cosa ha funzionato nel far emergere la consapevolezza del ruolo, nel comunicare con precisione la proposta e l'ancoraggio alla progettazione strategica?	Cosa non è stato utile o fonte di fraintendimenti?

### 3. Autonomia.

Quale livello di autonomia attribuire ai collaboratori e alle funzioni (molto ampia su ambiti molto circoscritti; limitata con check frequenti; aumento di autonomia progressiva nel tempo...)? Attraverso quali attenzioni, attraverso quali scelte ritieni gestibile la possibile sovrapposizione dei ruoli <u>ds</u> /collaboratori?	Cosa è assolutamente da evitare (sovrapposizione, ridondanza, latenza, incertezza delle competenze, smentire o contraddire decisioni...)? Quale impatto negativo hanno avuto nella tua esperienza o possono avere tali dinamiche?



*Ministero dell'Istruzione e del Merito*  
*Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*  
*Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



5. Middle management e supporto alla didattica.

Come hai sviluppato l'empowerment delle figure di supporto al lavoro dei docenti? L'animatore digitale, il Referente per l'orientamento, il tecnico di laboratorio, referente per la formazione, figura per l'accoglienza dei nuovi docenti, gruppi di lavoro /spazio nei dipartimenti sulle pratiche didattiche efficaci...: Come agisci perché la loro attività sia efficace per la qualità della didattica e sia accessibile da tutti?	Cosa non faresti a riguardo?

6. Equilibrio e bilanciamento

Se ti è capitato di dover riequilibrare e allargare una concentrazione di incarichi quali strategie hai utilizzato o utilizzeresti? Quali rilevatori utilizzi per monitorare questo aspetto (diagrammi, il feedback delle persone...)? Hai mai dovuto cercare di limitare la bulimia di incarichi di un docente? con quali strategie?	Quali atteggiamenti eviteresti rispetto a questo tema del bilanciamento (lasciare fare a una sorta di autoregolazione, imporre limiti, moral suasion...)?



## 10 ambiti

Scelta delle figure  
strategiche

Chiarezza dei ruoli

Autonomia

MM e risultati  
dell'apprendimento

MM e supporto alla  
didattica

Conflitto



## 10 ambiti

Rendicontazione  
dei risultati

MM e supporto  
alla didattica

Equilibrio e  
bilanciamento

Burnout, quiet  
quitting

Riconoscimento

MM e  
formazione

## Secondo incontro: Focus group nelle scuole

- Ogni ds partecipante ha attivato un focus group (possibilmente misto) nel proprio istituto (10/15 persone).
- In preparazione al focus group il gruppo ha scelto di compilare 1 o più strumenti come base per il focus-group
  - Funzionigramma quantitativo
  - Diamante delle risorse economiche
  - Grafico della continuità nei ruoli
  - Rappresentazione proiezione esterna

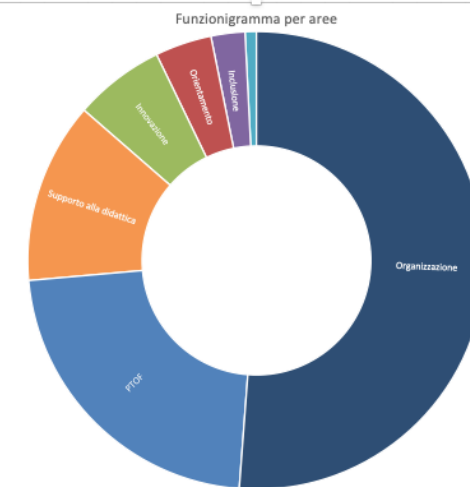


Ministero dell'Istruzione e del Merito  
 Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna  
 Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



## Funzionigramma quantitativo

Funzionigramma per aree		
Aree	funzioni	Totale docenti coinvolti per area/funzione
PTOF	Funzione strumentale PTOF	1
	Componente NIV (commissione Valutazione d'Istituto)	5
	Responsabile progetto	6
	Gruppo di lavoro miglioramento prove Invalsi	2
	Referente ed. ambientale e stradale, mobility manager	1
	Responsabile recupero, potenziamento	2
	Responsabile Cyberbullismo	1
	Fs/referente rapporti con il territorio	1
	Responsabile sito web/comunicazione esterna	1
	Membro Consiglio d'Istituto	8
<b>Totale area</b>		<b>28</b>
Orientamento	Responsabile orientamento	1
	Ref. continuità	2
	Responsabile accoglienza	2
<b>Totale area</b>		<b>5</b>
Innovazione	Animatore digitale	1
	componente team digitale	4
	ref progetto PNRR (antispersione, class, labs...)	3
<b>Totale area</b>		<b>8</b>
Inclusione	Funz strum. /ref inclusione (disabilità)	1
	Ref /funzione strumentale inclusione (disagio, dsa...)	1
	Ref L2	1
<b>Totale area</b>		<b>3</b>
Internazionalizzazione	Ref/fs Intercultura (internazionalizzazione)	0
	Responsabile progetti Erasmus+	1
<b>Totale area</b>		<b>1</b>
Supporto alla didattica	Funzione strumentale documentazione	0
	Comitato di valutazione neo immessi	3
	Tutor nuovi assunti	2
	Tutor tirocinanti universitari	3
	Collaborazione con enti di ricerca	0
	Coordinatori dipartimenti	5
	Responsabile Biblioteca	2
Ref. attività motoria	1	
<b>Totale area</b>		<b>16</b>
Organizzazione	Collaboratore del ds	2
	Responsabile di plesso	3
	Referente laboratori	2
	Preposto alla sicurezza	4
	RLS (rappresentante lavoratori sicurezza)	1
	Componente RSU	3
	Verbalizzante Collegi	1
	Coordinatore del CdC. Interclasse, intersezione	30
Segretario del CdC	18	
<b>Totale area</b>		<b>64</b>
<b>Totale generale</b>		<b>111</b>

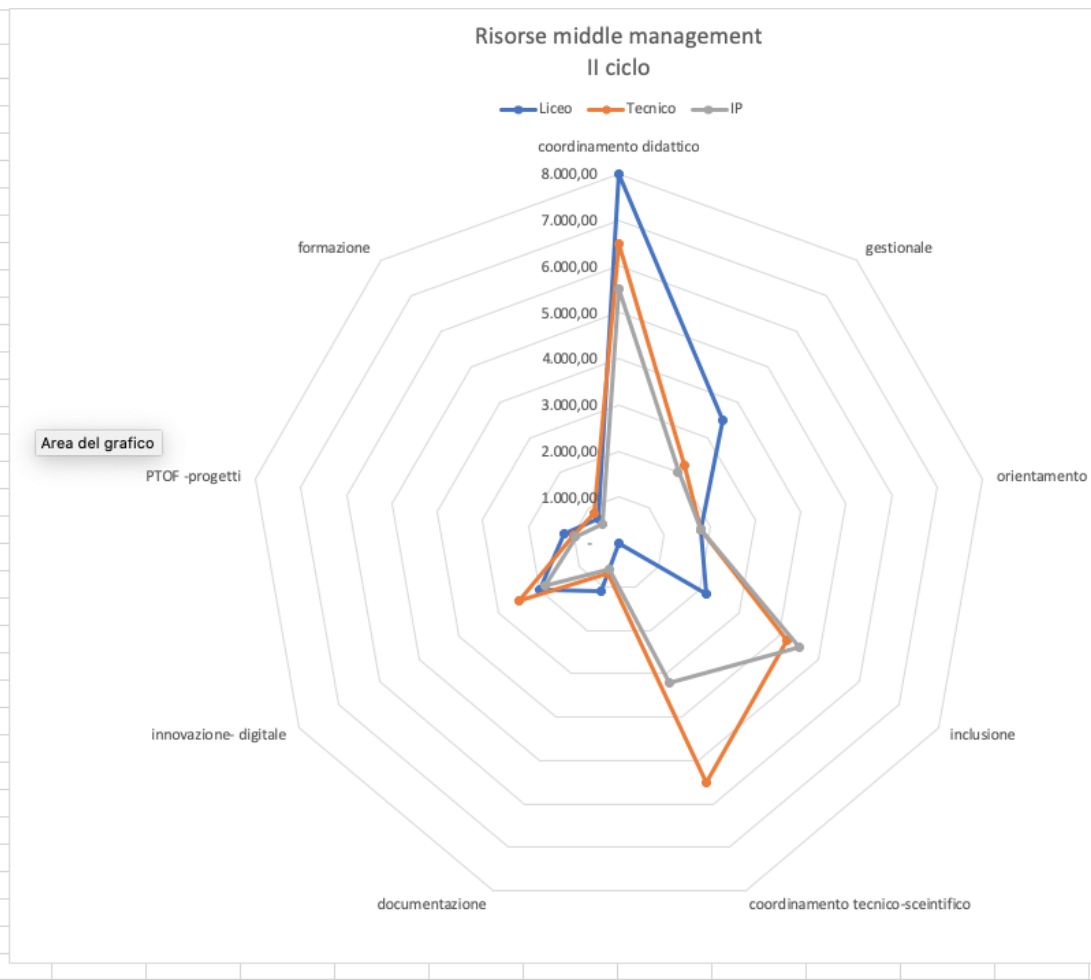
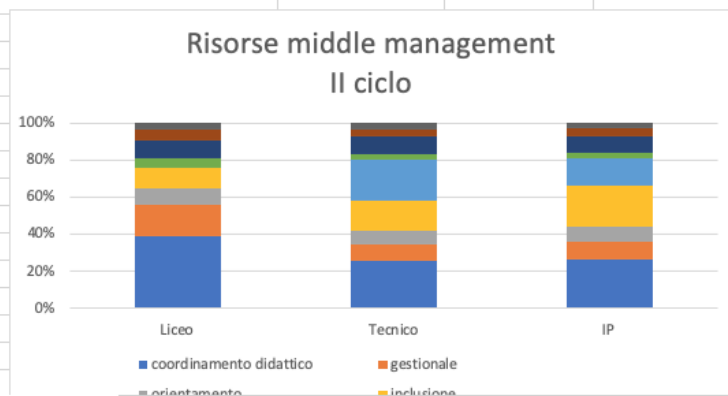




Ministero dell'Istruzione e del Merito  
 Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna  
 Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici

Risorse middle management			
Il ciclo	Liceo	Tecnico	IP
coordinamento didattico	8.000,00	6.500,00	5.500,00
gestionale	3.500,00	2.200,00	2.000,00
orientamento	1.800,00	1.800,00	1.800,00
inclusione	2.200,00	4.200,00	4.500,00
coordinamento tecnico-scientifico	-	5.500,00	3.200,00
documentazione	1.100,00	700,00	600,00
innovazione- digitale	2.000,00	2.500,00	1.850,00
PTOF -progetti	1.200,00	1.000,00	950,00
formazione	700,00	850,00	550,00
	20500	25250	20950

Diamante risorse



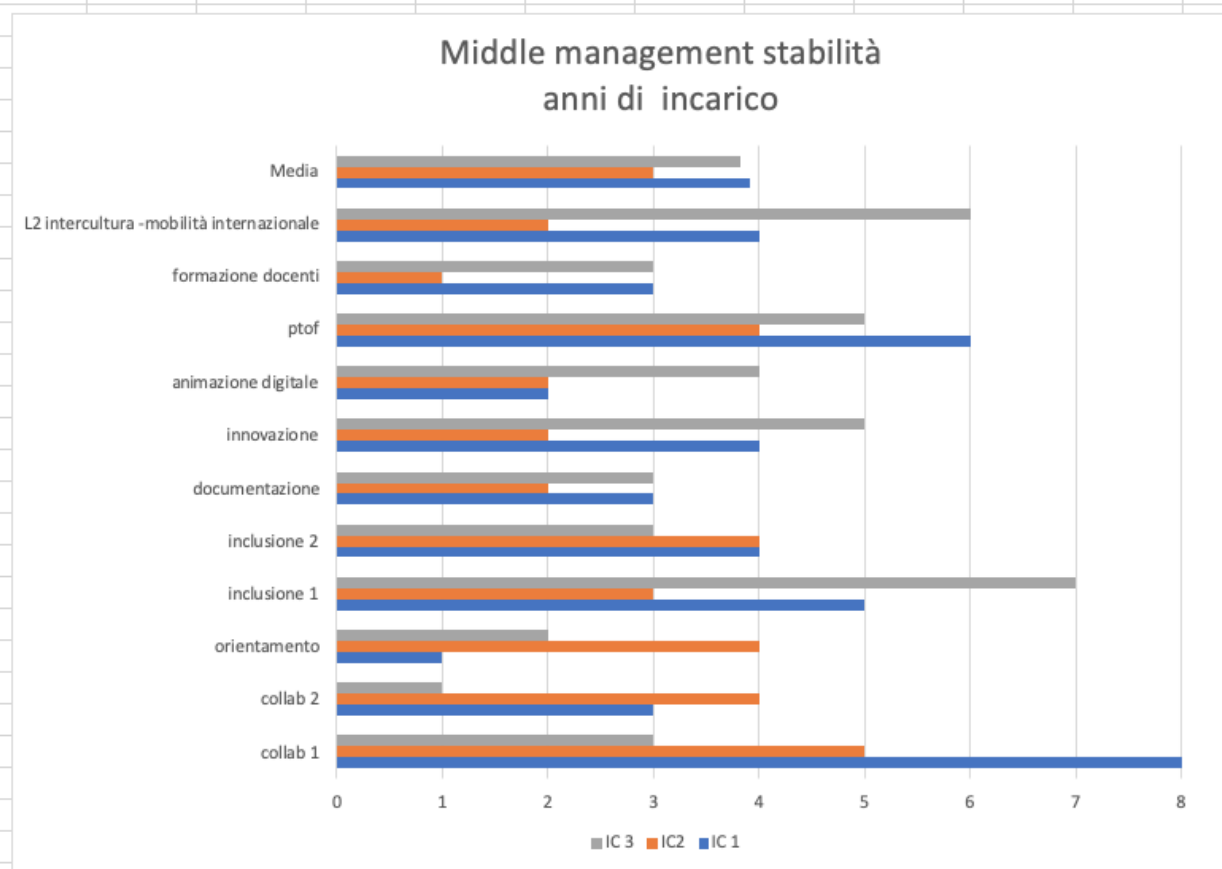


Ministero dell'Istruzione e del Merito  
 Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna  
 Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici



Grafico continuità  
 nei ruoli

Middle management stabilità anni di incarico			
	IC 1	IC 2	IC 3
collab 1	8	5	3
collab 2	3	4	1
orientamento	1	4	2
inclusione 1	5	3	7
inclusione 2	4	4	3
documentazione	3	2	3
innovazione	4	2	5
animazione digitale	2	2	4
ptof	6	4	5
formazione docenti	3	1	3
L2 intercultura -mobilità internazionale	4	2	6
Media	3,91	3,00	3,82



*Proiezione esterna*

Relazioni esterne del Middle management				
Livelli	rapporti	comunicazione	autonomia accordi	rappresentanza
4	E' coinvolto in molte relazioni con l'esterno, con un pluralità di soggetti differenziati e anche di significativa complessità	E' coinvolto in una rete vasta di comunicazione con soggetti e livelli di responsabilità differenziati. I flussi comunicativi sono molto frequenti attraverso vari canali e richiedono decisioni e indicazioni spesso immediate.	Può predisporre accordi e costruire intese con soggetti esterni su problemi, progetti e aree tematiche anche complesse e con forme innovative	Rappresenta frequentemente l'Istituto in contesti formali e ufficiali, su temi di significativa complessità e rilevanza
3	E' coinvolto in molte relazioni con l'esterno, con soggetti e relativi alla propria area di responsabilità, a un livello di media complessità	E' coinvolto in una rete di comunicazione con soggetti e livelli di responsabilità simile. I flussi comunicativi sono frequenti attraverso vari canali	Può suggerire accordi e sondare disponibilità per partnership con soggetti esterni su problemi, progetti e aree tematiche con forme già definite. Ne cura e condivide l'implementazione	Rappresenta talvolta l'Istituto in contesti formali e ufficiali, su temi di significativa complessità e rilevanza
2	E' coinvolto in molte relazioni con l'esterno, con una sola tipologia di soggetti relativi alla propria area di responsabilità, a un livello di media complessità	E' coinvolto in una rete di comunicazione con un numero limitato di soggetti e livelli di responsabilità. I flussi comunicativi sono periodici e in genere programmati	Cura l'implementazione di accordi e partnership con soggetti esterni su problemi, progetti e aree tematiche in forme già definite. Condivide con soggetti esterni il monitoraggio sulle attività di proprio interesse.	Rappresenta saltuariamente l'Istituto in contesti formali, su temi di limitata complessità e rilevanza
1	E' coinvolto in poche relazioni con l'esterno, con una tipologia di soggetti relativi alla propria area di responsabilità, a un livello di bassa complessità	E' coinvolto in una rete molto limitata di comunicazione su temi definiti e circoscritti. I flussi comunicativi sono saltuari	Non segue se non per i risvolti interni attività e progetti che coinvolgono l'esterno.	Rappresenta solo in circostanze definite con autonomia limitata su temi limitati a basso livello di complessità



*Ministero dell'Istruzione e del Merito*  
*Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*  
*Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



## Proiezione esterna

	esempio 1 IIS
Collaboratore del ds	4
Funzione strumentale PTOF	4
Innovazione, miglioramento	3
Responsabili progetto	3
Ref. ed. ambientale e stradale, mobility manager, Cyberbullismo	3
Fs/referente rapporti con il territorio, membro comitato tecnico-scientifico	4
Responsabile sito web/comunicazione esterna	3
Docente orientatore	3
Docente tutor, tutor PCTO	2
Responsabile accoglienza	2
Animatore digitale	1
Funz strum. /ref inclusione (disabilità, disagio, dsa...)	3
Ref L2	2
Ref/fs Intercultura (internazionalizzazione), progetti Erasmus+	3
Funzione strumentale documentazione	1
Tutor nuovi assunti, Tutor tirocinanti universitari	2
Responsabile di plesso	1
Coordinatore del CdC, di dipartimento, di indirizzo.	2

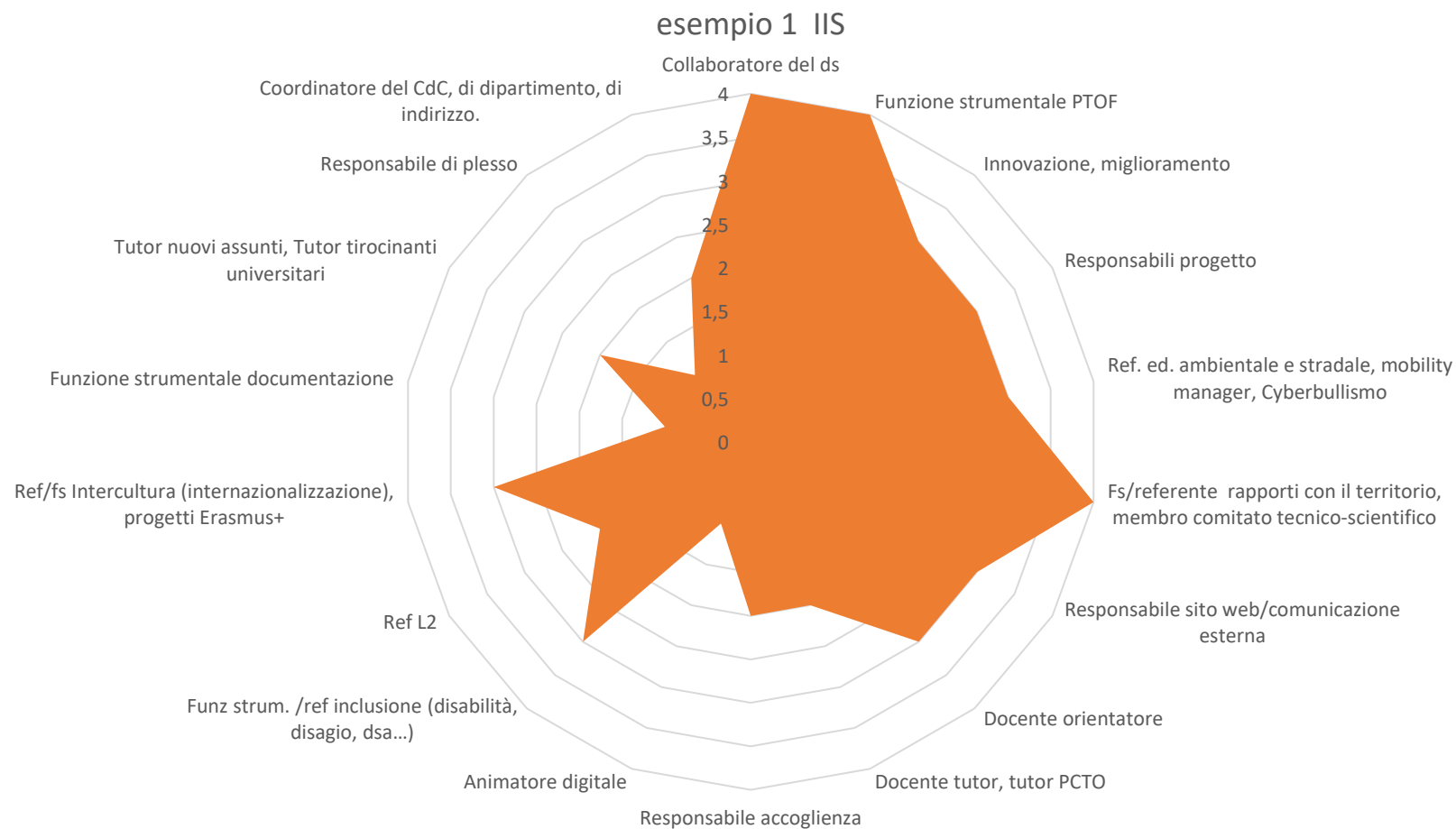




*Ministero dell'Istruzione e del Merito*  
*Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*  
*Ufficio IV - Ordinamenti scolastici. Dirigenti scolastici*



*Proiezione esterna*



**Andrea Grossi**

## Secondo incontro: Focus group nelle scuole

- Il focus-group utilizzava una traccia. Il risultato atteso:
  - indicazioni rilevanti per **una visione più completa e realistica** della gestione della Professional Learning Community della scuola (PLC)
  - maggiore **consapevolezza diffusa dei nessi organizzativi e del senso** dell'agire collettivo
  - una **cultura più partecipata della leadership**



*Ministero dell'Istruzione e del Merito*  
*Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna*  
*Ufficio IV - Ordinamenti scolastici, Dirigenti scolastici*

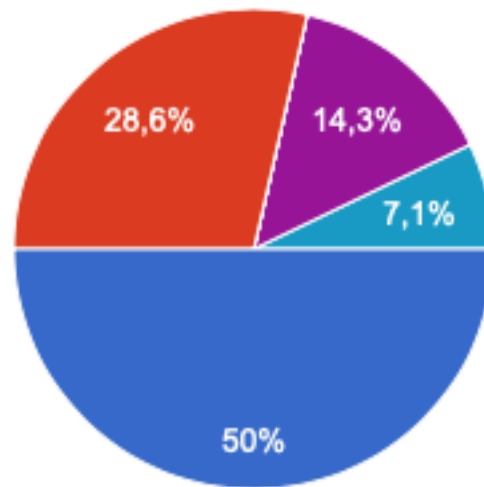


## Terzo incontro: ricapitolazione

Condivisione delle **scoperte** e dello **stupore** tra i ds .

# Strumenti scelti

14 risposte



- 1. Funzionigramma quantitativo (una tabella con la distribuzione numerica d...
- 2. Diamante del Middle Management ( un diagramma che rappresenta la dist...
- 3. Stabilità: un diagramma a barre che rappresenta le funzioni e i ruoli differe...
- 4. Esterno/interno (consegne e percezione)
- 5. Sistema relazionale (tabella con rile...
- Il gruppo ha deciso di utilizzarli tutti

## Difficoltà incontrate: strumenti

- Apprezzamento e interesse per gli strumenti e la modalità del focus-group, ma:
  - problemi nelle **tempistiche** (periodo dell'anno, PNRR..) e mancanza di tempo
  - Non sempre le **figure** sono perfettamente sovrapponibili alle tipologie proposte
  - La difficoltà di molti insegnanti a **mettere in diretta relazione il funzionigramma con le risorse economiche** della scuola

## Difficoltà incontrate: focus-group

- I focus group:
  - **spaesamento** rispetto alla novità del focus group.
  - a volte visti dallo staff come perdite di tempo
  - **eterogeneità** della composizione, ma persone **motivate** da sincero interesse per il miglioramento
  - Rischio emerga **cahier des doléances**

## Problemi emersi

- Difficoltà rispetto alla condivisione delle **responsabilità del M.M. in ordine ai risultati di apprendimento** e sulla gestione dei conflitti
- Difficoltà di individuare **la linea di confine tra middle management e i tanti incarichi**
- Il MM dovrebbe essere funzionale alla progettazione strategica, ma spesso nelle scuole **separazione tra chi organizza/gestisce** la vita ordinaria **e chi innova/progetta**. Se si sommano i due ruoli si rischia il burnout.



## Problemi emersi

- Sono notevoli le **difficoltà di comunicazione**, specie tra MM e il resto della scuola
- Migliorare il coinvolgimento e le relazioni **tra personale docente e amministrativo**. Far comprendere l'interconnessione.

## Punti di forza 1

- Tanto gli strumenti, quanto il focus group, hanno consentito **un approccio scientifico**, che ha evidenziato tutta la sua **solidità** ed è risultato "**percorribile**" anche in contesti non "allenati" alla tipologia di lavoro proposto.
- La convocazione di un gruppo di MM rafforza la reputazione dei **docenti coinvolti, il loro senso di appartenenza**, il desiderio di "mettere a servizio quello che sanno fare", il senso di squadra, la **consapevolezza** del legame tra il fare e la progettazione strategica.
- E' emersa maggiore consapevolezza sulla necessità di **strutturare ulteriormente il MM**, con contatti strutturati e ruoli ben definiti

## Punti di forza 2 Strumenti

*... l'essenziale è visibile agli occhi di chi sa guardare....*

- I materiali strutturati forniscono una **sintesi visiva che mette in crisi percezioni** anche dello stesso DS.
- I 5 strumenti forniscono una sintesi **facilmente condivisibile** con lo staff e con **gruppi più ampi** (Collegio, Consiglio di Istituto), che può supportare efficacemente momenti di **valutazione e di progettazione organizzativa**
- Il funzionigramma ha rappresentato uno strumento efficace per riflettere sulle funzioni e sui ruoli assegnati e per valutare la possibilità di **nuove funzioni**, anche in relazione all'attuazione del **PNRR**.

## Punti di forza 2 Strumenti

*... l'essenziale è visibile agli occhi di chi  
sa guardare....*

- L'analisi del funzionigramma ha contribuito ad aumentare nei partecipanti al focus group la **consapevolezza circa l'importanza delle varie figure** di MM e del lavoro essenziale che svolgono per il funzionamento della scuola. Emersione del lavoro nascosto
- La "visualizzazione" e il confronto tra le diverse scuole. Una **visione più chiara** e definita del funzionigramma della scuola (chi fa che cosa) e secondo quali modalità vengono utilizzate le **risorse** disponibili (capitale umano, economiche)

## Punti di forza 3 Strumenti

*... insieme per....*

- Alcuni hanno pensato di utilizzare l'organico dell'autonomia affinché i docenti neoassunti possano **affiancare le figure di sistema**, al fine di **allargare la leadership**
- I cinque strumenti hanno consentito ai dirigenti di motivare/rileggere scelte ed azioni e ai docenti coinvolti di **comprenderne meglio il senso**.
- Nella fase della compilazione si è rilevata la percezione dello staff rispetto agli **spazi di operatività**

## Punti di forza focus group 1

*... perché non uno sguardo e non una parola vada perduta....*

- Molto apprezzato il focus group da parte dello staff: in quasi tutti i casi hanno chiesto di usarlo di più
- I docenti hanno gradito essere **coinvolti** nella progettualità e anche nell'organizzazione
- Il focus group permette di utilizzare una **modalità di ascolto** e condivisione **non scontata** nelle riunioni a scuola.
- Ha dato un risultato concreto di azione: non è stato solo fare il compito per il corso... **Abbiamo fatto un mappa di lavoro per il prossimo anno e stiamo costruendo una visione strategica...**

## Punti di forza focus group 2

*... perché non uno sguardo  
e non una parola vada  
perduta....*

- Il focus group ha permesso un confronto proficuo, fornendo utili spunti per l'eventuale "rivisitazione" di staff e gruppi di lavoro e migliorando il grado di **coinvolgimento autentico**.
- Abbiamo avuto modo di confrontarci sulle **reali condizioni di operatività** dello staff.
- Il coinvolgimento nei focus group anche di docenti non facenti parte dello staff ha generato **motivazione e valorizzazione**, accrescendo il senso di una responsabilità collettiva rispetto al raggiungimento delle priorità strategiche. In sostanza il lavoro in piccolo gruppo, rispetto a quello che si conduce con l'intero collegio, favorisce la partecipazione, il confronto, la condivisione di strategie per il perseguimento di obiettivi condivisi



Cosa mettere a  
 fattor comune 1

- **Strumenti da condividere e mettere a disposizione di tutti**, permettono di ripensare la programmazione e valutare l'organizzazione di ogni scuola (ottica RAV, PDM, RS).
- **Focus group come modalità di ricerca-azione e come metodo** di gruppi di lavoro e Staff. Un **lavoro basato su evidenze** e "dati oggettivi", anche "**oltre M.I.E.L.E.**"
- Un **focus group periodico con lo staff** (es. inizio anno, verifica intermedia, verifica finale) per progettazione e monitoraggio dell'organizzazione
- Dotarsi di **strumenti di comunicazione**, specie interni, maggiormente efficaci: in comunità così ampie e complesse come le scuole serve formazione, anche **professionale**, su come far circolare le info e mettere in grado tutti di sapere come muoversi e chi fa cosa

Cosa mettere a  
 fattor comune 2

- Favorire **riconoscibilità dei vari ruoli** ricoperti dal MM. Valorizzare le competenze e le disponibilità dei collaboratori e dei membri dello Staff. Solo in parte legato alle risorse economiche. Al dirigente **individuare tempi, modi ed occasioni** per far emergere i contributi preziosi e le professionalità che operano nella scuola.
- Anche per ridurre il "lavoro per isole" che, seppur pregevole, non garantisce al ds di poter contare su **pluralità di leader e sistematicità per la governance** della scuola
- Dotarsi di **strumenti di comunicazione**, specie interni, maggiormente efficaci: in comunità così ampie e complesse come le scuole serve formazione, anche **professionale**, su come far circolare le info e mettere in grado tutti di sapere come muoversi e chi fa cosa

Cosa mettere a  
 fattor comune 3

- **Condividere** in forma im-mediata la correlazione tra progettazione strategica e organizzazione delle risorse umane per la sua attuazione. **Es. condividere con il Collegio il funzionigramma quantitativo**
- Sarebbe però anche importante realizzare **focus group inter-scuole**, tra dirigenti e anche tra figure di sistema.

## *Alcuni verbi della gestione*

- **Delegare** tra emergenze e progettazione è necessario concentrare le risorse mentali e fisiche del ds sulla progettazione di medio e lungo termine. La delega presuppone la definizione puntuale di ruoli e compiti
- **Comunicare** internamente. Canali di comunicazione più efficaci e tempestivi, organizzare momenti di condivisione e allineamento sugli obiettivi comuni.
- **Gestire gradualmente**: passando da un approccio informale o a piccolo gruppo ad uno più formale e diffuso (gestione dei conflitti, introduzione dell'innovazione...)
- **Definire meglio i momenti formali** di incontro per sottrarli alle inutili routine e migliorare il loro impatto sulla progettazione strategica;

## *Alcuni verbi del benessere*

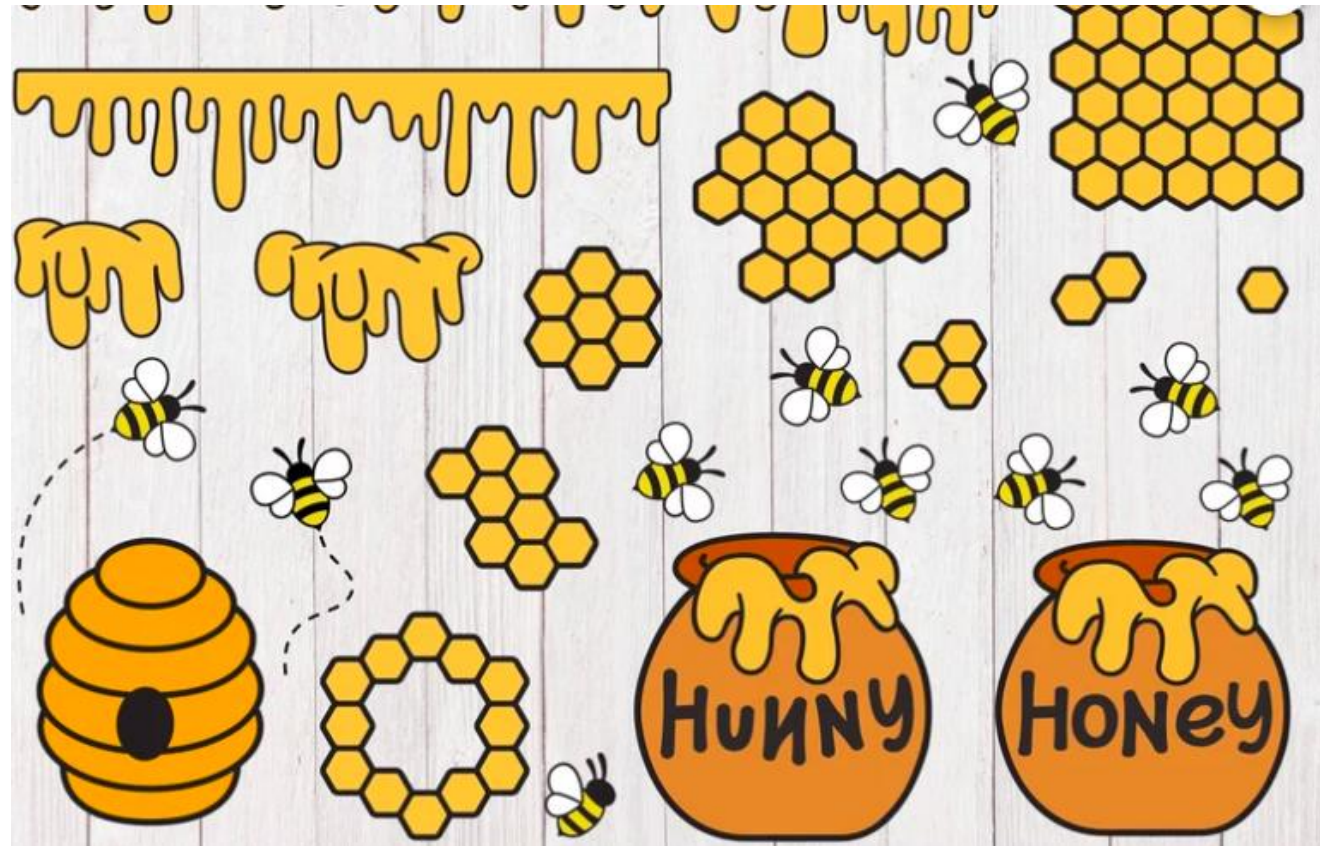
- Importanza strategica del **processo di definizione degli incarichi**. *Meno questo viene percepito come azione dall'alto verso il basso, maggiore è il benessere organizzativo*
- **Gestione informale dei conflitti**: preferita una modalità più informale, perché quella formale, ad esempio disciplinare, mostra spesso tutta la propria impotenza. Aumentare le competenze relazionali di tutti per evitare che la gestione dei conflitti sia demandata in toto al DS. Promuovere occasioni di condivisione informale, socializzanti e ricreative (team building)
- **Formazione** come unico elemento veramente indifferibile per il miglioramento del clima e del lavoro dei docenti.

## *Alcuni verbi dello sviluppo*

- **Rafforzare la strategia dei Patti di comunità** per il coinvolgimento del territorio. Aprire fa bene e consente il riconoscimento sociale.
- Viene vissuto come critica l'impossibilità da parte del DS di un riconoscimento economico e strutturale significativo per il MM. **Agire** per uno **sviluppo professionale per il Middle Management** con riconoscimento di spazi di autonomia e delega.
- Occorre far crescere l'empowerment del personale, la **comunità di pratiche prevista dal PNRR DM 66/2023** può rappresentare un'opportunità concreta



*Verso nuove  
prassi ...*





## Verso nuove prassi 1

- Utilizzare il **focus group per coinvolgere** via via nuovi attori e allargare la **condivisione** e la **consapevolezza**.
- Costruire, ad inizio a.s., e **mantenere aggiornati gli strumenti**
- In diverse scuole i DS hanno già progettato uno o due momenti nel prossimo anno in cui riunire i gruppi
- Attivare il **gruppo su PM** nella la fase di aggiornamento dei documenti strategici della scuola, ottobre/novembre. Quello **sul MM** a metà anno, gennaio/febbraio, per verificare quali aree siano da presidiare per l'anno successivo.
- **Rivisitazione degli impegni collegiali**

## Verso nuove prassi 2

- Stabilire modalità e tempistiche condivise in collegio docenti per garantire una **rotazione periodica** nelle funzioni di MM, anche prevedendo nella contrattazione di istituto un riconoscimento in caso di disponibilità a svolgere un periodo di **affiancamento e di formazione in itinere (job shadowing)**. Diffusione delle conoscenze e delle competenze.

*... guardando indietro*

**Il primo anno molto più formale**, ma utile per acquisire una solida base teorica. **Nel secondo il valore aggiunto è stato la condivisione** tra colleghi e nella propria scuola. I colleghi neo-immessi hanno valutato come molto prezioso questo corso per le opportunità di confrontarsi concretamente con colleghi più esperti e individuare meglio le priorità di lavoro.

*guardando avanti....*

Si è cominciata a intravedere un embrione di **comunità di pratiche di dirigenti**.

... con la possibilità di includere in alcuni momenti alcune figure di staff.



**OLTRE IL BOSCO DEI CENTO ACRI...**

**La prosecuzione di gruppi M.I.E.L.E (piccole cellette della comunità professionale M.I.E.L.E più allargata).**

**OLTRE IL BOSCO DEI CENTO ACRI...**

**L'intero percorso proposto durante questa seconda edizione di M.I.E.L.E. potrebbe diventare prassi ordinaria nelle scuole.**

100 AKER  
WOOD

EYORES  
GLOOMY