

BUONE PRASSI – GOOD PRACTICES

L'INNOVAZIONE EDUCATIVA A SCUOLA: FATTORI FACILITANTI E BARRIERE.

UNA RICERCA EUROPEA SUL CAMPO

di Antonella Lotti

L'innovazione educativa a scuola è un argomento poco affrontato a livello legislativo e scientifico nel contesto europeo, pertanto la Direzione Generale (DG) Educazione e Cultura dell'UE ha finanziato un progetto di ricerca triennale mirato a identificare i fattori che facilitano e che ostacolano l'introduzione di innovazioni educative a livello organizzativo e didattico nelle scuole.

In Italia la ricerca si è concentrata sulla Regione Sicilia dove è stato condotto uno studio sul campo in due scuole ritenute innovative dagli stakeholders. L'articolo illustra il progetto europeo e i risultati di questa ricerca nelle scuole siciliane, evidenziando i fattori che facilitano e che ostacolano l'innovazione educativa nella scuola.

Innovative pedagogies at school is not a very investigated topic. European Union funded a three years long project aimed to study tools and policy pointers for mainstreaming innovative pedagogies and school organisation practices.

The project studied all the European countries in a general way and deepened its understanding of barriers and obstacles via field study in progressive schools in regions socio-economic disadvantaged that have successfully taken innovative approaches to improving teaching and learning in new ways, combining interviewing school leaders with observation and mapping available data. In Italy the field study was held in Sicily.

1. Introduzione

Nel 2015 la DG Educazione e Cultura dell'UE, consapevole che l'utilizzo di approcci innovativi centrati sull'apprendimento favoriscono l'inclusione e la diminuzione delle diseguaglianze sociali, pubblicò un bando per realizzare un progetto mirato allo studio dell'innovazione educativa a scuola con lo scopo di comprendere quali fattori facilitano e quali, al contrario, ostacolano l'introduzione dell'innovazione educativa a scuola, al fine di emettere raccomandazioni per tutti i Paesi membri.

Il progetto intitolato *Strumenti e politiche che favoriscono l'integrazione delle strategie didattiche e delle pratiche organizzative scolastiche innovative: barriere e soluzioni*¹ venne affidato a una agenzia di ricerca lituana la quale avviò uno studio per comprendere come i politici possono contribuire a migliorare il sistema scolastico, promuovendo innovazioni sostenibili e la loro disseminazione nelle scuole: il focus doveva essere sui fattori di sistema che possono ostacolare o facilitare il cambiamento, e minor interesse era rivolto ai metodi didattici innovativi.

Il progetto, della durata triennale, prevedeva una ricerca teorica sulla normativa e sulle sperimentazioni avviate in tutti i Paesi dell'UE e una ricerca sul campo in soli 12 Paesi considerati svantaggiati da un punto di vista socio-economico (livello NUTS-2).

Tra questi dodici Paesi la DG Educazione e Cultura ha scelto di includere anche l'Italia e, in particolare, la Sicilia che presentava le caratteristiche richieste per essere ammesse allo studio.

Questo articolo riporta la ricerca realizzata in Sicilia e le conclusioni emerse in quel contesto.

1.1 Obiettivo dello studio

L'obiettivo dello studio in Sicilia era quello previsto dal più ampio progetto europeo: identificare i fattori facilitanti e le barriere

¹ N° EAC/20154701 Study on tools and policy pointers for mainstreaming innovative pedagogies and school organisation practices: barriers and solutions.

all'introduzione dell'innovazione educativa a scuola, tramite lo studio sul campo di due scuole definite progressive.

1.2 Materiali e metodi

La ricerca si è avvalsa di un approccio qualitativo e di più metodi per la raccolta di dati. In particolare il ricercatore ha utilizzato:

- una intervista semi-strutturata a quattro stakeholders, intesi come rappresentanti delle associazioni dei dirigenti scolastici, delle associazioni dei docenti, degli enti scolastici statali e regionali;
- una intervista semi-strutturata ai dirigenti scolastici delle due scuole individuate come innovative;
- una intervista semi-strutturata rivolta a un insegnante particolarmente coinvolto nell'innovazione educativa in ognuna delle due scuole identificate;
- un focus group rivolto a un gruppo di insegnanti, genitori e rappresentanti del territorio per ogni scuola studiata;
- osservazioni dirette nelle due scuole;
- un workshop di condivisione.

Tutte le interviste e i focus group sono stati audio-registrati e trascritti manualmente.

L'analisi dei testi è avvenuta utilizzando il sistema "carta e penna".

Le sintesi dei workshop sono state scritte da un partecipante a ogni gruppo e analizzate con il sistema "carta e penna".

Le osservazioni nelle scuole sono documentate da foto e trascrizioni personali del ricercatore.

L'intervista rivolta ai quattro stakeholders era composta da una serie di 12 domande la cui ultima chiedeva espressamente di indicare due scuole innovative sul territorio siciliano.

L'intervista semi-strutturata rivolta ai dirigenti era composta da 16 domande che esploravano il profilo della scuola, le innovazioni introdotte, i principali fattori che facilitano l'innovazione, i principali ostacoli incontrati, il trasferimento delle innovazioni in altre scuole limitrofe, i principali effetti dell'innovazione, il sistema di

monitoraggio e di valutazione dell'innovazione, il sostegno di eventuali stakeholders.

L'intervista ai docenti ricalcava essenzialmente le domande rivolte ai dirigenti.

La traccia per il focus group era composta da 16 domande di cui la prima e l'ultima differivano da quelle ai dirigenti, ai docenti: la prima domanda chiedeva di descrivere l'approccio innovativo introdotto e l'ultima chiedeva fino a che punto l'ambiente della comunità scolastica era stato adattato per l'introduzione dell'approccio educativo.

2. Risultati

2.1 Interviste agli stakeholders

I quattro stakeholders individuati e intervistati telefonicamente e via skype a settembre 2016, così come previsto dal progetto europeo, hanno permesso di comprendere più generalmente il quadro normativo sull'autonomia della scuola e dei dirigenti scolastici, il ruolo svolto dalla legge 107/2015 che con l'introduzione del *Piano Nazionale Scuola Digitale* favorisce la diffusione delle tecnologie innovative nella scuola, e che valorizza gli insegnanti che introducono innovazioni. I quattro stakeholders hanno permesso di individuare due istituti comprensivi nella parte orientale della Sicilia che si distinguono per aver introdotto approcci innovativi. Queste due scuole sono quindi state contattate per chiedere la loro disponibilità a diventare oggetto di studio e ricerca. Le due scuole hanno accettato volentieri e quindi, in ottobre 2016, sono state visitate e sono state il luogo per la realizzazione delle interviste individuali e di gruppo, e delle osservazioni dirette.

2.2 Interviste ai dirigenti

Le interviste ai dirigenti si sono tenute presso le rispettive scuole di appartenenza, sono durate circa un'ora e hanno permesso di raccogliere le informazioni rispetto alle innovazioni introdotte.

Il primo istituto comprensivo analizzato nasce nel 2012 dalla fusione di cinque scuole per l'infanzia, cinque scuole primarie e una scuola secondaria di primo grado. Si trova in una zona periferica della città, in un'area degradata dove vi è poca fiducia nelle istituzioni, poca attenzione al bene comune, alla solidarietà e alla cittadinanza attiva. L'ambiente socio-culturale è diversificato. L'economia si fonda sul primo settore, con attività nel secondo e terzo settore. L'immagine della scuola non è molto elevata perché gli abitanti sono con alto livello di disoccupazione e la scuola attira un alto numero di studenti con Bisogni Educativi Speciali (BES).

Nel 2013 una nuova dirigente si trasferisce in questa scuola, proveniente da una realtà molto avanzata ove si utilizzava la strategia del CAF (Common Assessment Framework), un modello europeo per la pubblica amministrazione, e si realizzavano attività innovative quale *l'outdoor education* e gli orti pubblici. Dopo un primo periodo di osservazione, la dirigente riesce a creare un gruppo di docenti motivati a raggiungere tre grandi obiettivi: promuovere la partecipazione attiva degli studenti, delle famiglie e dei partners esterni, favorire l'inclusione sociale, e assicurare una coerenza tra vision, mission, progetto, processi e attività.

Questo gruppo di docenti comprende anche alcuni insegnanti provenienti da scuole innovative del nord Italia che avevano aderito al Movimento di Avanguardie Educative e avevano esperienza di alcune strategie quali il debate, le aule laboratorio disciplinari e la *flipped classroom*.

Il Movimento di Avanguardie Educative è un movimento di innovazione che porta a sistema le esperienze più significative di trasformazione del modello organizzativo e didattico della scuola.

Il movimento nasce a Genova nel 2014 dall'iniziativa congiunta di Indire e di un primo gruppo di 22 scuole che hanno realizzato esperienze innovative.

Nel 2015 l'istituto comprensivo siciliano aderisce al Movimento di Avanguardie Educative, per adottare le idee delle *aule laboratorio* e della *flipped classroom*: questa adesione permette a tutti i docenti della scuola secondaria di I grado di beneficiare della formazione online che Avanguardie Educative offre ai suoi aderenti tramite

webinar. Nell'arco di quattro mesi gli insegnanti sono messi in grado di preparare un piano di cambiamento che verrà realizzato durante l'estate 2016: le aule vengono trasformate in aule disciplinari che i docenti arredano e attrezzano per le loro discipline. Gli studenti al rientro dalle vacanze estive trovano la scuola trasformata: essi si spostano di ora in ora nelle aule laboratorio disciplinari, le ore sono ridotte da 60 a 55 minuti, al pomeriggio vengono offerte attività opzionali ma curriculari, alcune discipline adottano la flipped classroom e i ragazzi di due classi vengono tutti dotati di un tablet per lo studio a casa.

Contagiati dalla scuola secondaria di I grado, anche la scuola primaria e la scuola dell'infanzia si mettono in discussione e cercano un approccio innovativo che risponda alle proprie esigenze di trasformare l'educazione e renderla più centrata sul bambino e più inclusiva.

La scuola primaria decide di aderire all'associazione Scuola Senza Zaino, movimento creato nel 2000 da un dirigente scolastico toscano Marco Orsi (2006) e che ora conta almeno 200 scuole aderenti. La filosofia di fondo è quella di togliere lo zaino dalle spalle dei bambini: lo zaino viene visto come un equipaggiamento militare che evoca l'idea della precarietà e del continuo movimento, mentre i bambini dovrebbero considerare la scuola un luogo proprio dove vi sono beni comuni come i libri, i quaderni, le penne, i colori e tutti i materiali che appartengono a tutta la classe. I principi ispiratori sono l'autonomia, la responsabilità e la comunità. Lo spazio viene allestito all'interno della classe per favorire ai bambini di lavorare in gruppo per isole in modo autonomo, supervisionati dal docente. Vi è l'agorà, uno spazio circolare dove i bambini si ritrovano al mattino per pianificare la loro giornata e per condividere le proprie emozioni.

Un plesso della scuola dell'infanzia, sempre afferente all'istituto comprensivo, che aveva a disposizione un grande spazio esterno, chiede di aderire all'associazione Asilo nel bosco di Ostia.

Il progetto *L'asilo nel bosco* è nato dall'incontro tra due realtà educative che da oltre 15 anni sono operative ricercando la maniera migliore di rispondere ai bisogni dei bambini: L'Emilio, che ha gestito un nido e una scuola dell'infanzia e fa parte del circuito inter-

nazionale di educazione alternativa Reevo e l'Associazione Manes che si occupa di formazione e che coordina i progetti dell'asilo del mare, la scuola primaria del bosco e i Maestri di strada.

Dopo aver sintetizzato le principali caratteristiche delle innovazioni introdotte, possiamo affrontare i fattori favorevoli l'innovazione.

La dirigente individua i fattori facilitanti per introdurre l'innovazione innanzitutto nella presa di coscienza dei problemi della scuola, anche grazie ai risultati delle valutazioni comparative nazionali dell'Invalsi; nel sostegno di alcuni docenti innovatori e motivati; nella formazione degli insegnanti; nella disponibilità di spazi scolastici ampi; nella dotazione di risorse ottenute grazie a fondi europei, nella ri-organizzazione funzionale dell'organico che prevede tre figure dedicate all'innovazione: una per ogni ordine di scuola.

L'innovazione è partita con la scuola secondaria con le aule laboratoriali per risolvere la questione della stanchezza dei ragazzi nello stare troppo tempo in una sola aula e alternando le varie discipline, c'erano alti problemi di concentrazione e anche di interesse nel seguire le lezioni.

Le condizioni favorevoli sono state proprio il fatto che la scuola fosse considerata la cenerentola della città quindi una voglia di fare bene e di dimostrare dignità professionale da parte di tutto il personale docente. Credo che il fattore fondamentale sia stato il bisogno di fare bene e di dare buone risposte ai ragazzi perché il disagio lo si viveva (Dirigente 1).

Gli ostacoli identificati dalla dirigente sono principalmente di ordine finanziario: la carenza di fondi provenienti dagli enti locali per poter acquistare attrezzature informatiche e dotazioni internet a fascia larga.

Pur considerando che le innovazioni analizzate sono introdotte da pochi anni, la dirigente afferma che si possono rilevare alcuni effetti positivi negli studenti, i quali sembrano più motivati e coinvolti.

Effetti diretti negli studenti sono la maggiore serenità, c'è più silenzio nelle classi, i ragazzi sono più concentrati e più motivati. Questi cambiamenti erano auspicati, qualcosa di non previsto c'è, ad esempio, la gestione delle aule per quanto riguarda la pulizia, l'ordine e il maggior rispetto (Dirigente 1).

La dirigente della seconda scuola illustra il suo istituto comprensivo locato in quattordici plessi situati in sette Comuni, di cui uno è una cittadina turistica importante. Proprio la diffusione sul territorio di così tanti plessi, che originariamente erano scuole autonome, ha fatto scattare la motivazione a sperimentare una innovazione educativa che favorisse la comunicazione tra gli alunni e i docenti di tutti i plessi al fine di creare un maggior senso di appartenenza e collaborazione. Visitando il sito di Indire e di Avanguardie Educative, la dirigente, supportata da una docente molto proattiva, ha scoperto e deciso di introdurre il debate come strategia didattica.

Il *debate* è una metodologia che permette di acquisire competenze trasversali (life skills) che smonta alcuni paradigmi tradizionali e favorisce il cooperative learning e la peer education, non solo tra studenti ma anche tra docenti e altri docenti e studenti. Il debate consiste in un confronto nel quale due squadre composte da studenti sostengono e controbattono un'affermazione o un argomento dato dall'insegnante, ponendosi in un campo (pro) o nell'altro (contro). Di solito l'argomento affrontato non è di quelli tradizionali già studiati nei normali programmi scolastici. Le due squadre si confrontano alternando le loro tesi, seguendo un rituale preciso che prevede che ogni squadra debba ascoltare gli avversari, criticare le loro argomentazioni e opporre altre nuove. Le due squadre devono studiare a lungo su varie fonti informative per cercar argomentazioni plausibili ed evidenze scientifiche a quanto sostengono.

Grazie all'adesione ad Avanguardie educative una cinquantina di insegnanti hanno beneficiato della formazione sul debate. La dirigente ha lasciato i docenti liberi di scegliere se adottare o meno questa metodologia nella propria classe.

La dirigente annovera tra i fattori facilitanti le risorse umane, e negli ostacoli sempre le risorse umane, in quanto l'età avanzata di molti docenti impedisce il cambiamento.

L'età degli insegnanti è l'ostacolo principale, alcuni insegnanti ancora stentano a concepire come innovativi gli approcci delle nuove tecnologie, sono ferme sui libri (Dirigente 2).

Un altro aspetto favorente è stata la possibilità di scambiare buone pratiche e conoscere le esperienze di altri docenti.

Tantissimi insegnanti sulla piattaforma Indire vedendo l'esperienza degli altri hanno sentito nascere questo desiderio di provare anche qui da noi per vedere quali risultati si potevano avere (Dirigente 2).

La dirigente definisce sostenibile questa innovazione e la considera molto positivamente perché riesce ad attirare i ragazzi che sono molto più vicini alle tecnologie dei loro docenti.

Infine la dirigente nota effetti positivi sia sugli studenti che sono più motivati, e i docenti meno sospettosi e più aperti all'innovazione.

2.3. Interviste agli insegnanti

Le interviste condotte a due insegnanti, uno per scuola, della durata di circa 40 minuti, hanno confermato quanto detto dalle dirigenti e aperto nuovi punti di vista.

In particolare l'insegnante di una scuola ha sottolineato quanto sia importante prendere consapevolezza dei problemi della propria scuola: nel loro caso era la frammentazione della scuola sul territorio e la sua dispersione geografica, oltre alla disomogeneità dei risultati scolastici nei diversi plessi.

Sottolinea l'importanza della formazione sul miglioramento scolastico: ella ha frequentato a Lucca un corso organizzato da Indire per cento docenti provenienti da tutta Italia su due metodi: flipped classroom e debate. Al ritorno dal corso ha proposto di aderire ad Avanguardie Educative alla sua dirigente che ha sostenuto la proposta.

Individua nei docenti e nella loro sensibilità e voglia di mettersi in gioco uno dei fattori che facilita l'introduzione dell'innovazione a scuola.

Sensibilità di alcuni docenti, la voglia di mettersi in gioco, la professionalità docente. Ovviamente deve esserci qualcuno che porta l'idea con entusiasmo con il sostegno della dirigente. Chiaramente altri due elementi sono le Avanguardie educative e il fattore rete nazionale di persone che amano l'innovazione (Docente 2).

Nella prima scuola dall'intervista con una insegnante emerge quanto siano stati importanti molteplici fattori: la proposta del dirigente di introdurre l'innovazione, il sostegno continuo durante tutto il percorso di adesione a un nuovo modello formativo, la propria formazione personale tramite studio individuale, visione di video e confronto con docenti della rete; il coinvolgimento dei genitori e la loro collaborazione; la formazione delle scuole capofila in loco per avviare il cambiamento e infine l'entusiasmo dei bambini per poter pianificare loro la giornata, lavorare in vari gruppi con attività differenziate. Anche in questo caso l'adesione a una rete sembra un fattore importante.

Chiaramente è fondamentale anche la collaborazione tra i colleghi e anche il fatto che ci fosse una rete nazionale di scuole Senza zaino che sostiene, forma e accompagna con la loro esperienza di 14 anni (Docente 1).

2.4. Focus group

I focus group, composti da genitori, insegnanti e amministratori pubblici, sono stati condotti dal ricercatore con il supporto di due collaboratori che hanno osservato e preso appunti. Sono durati quasi due ore.

Gli insegnanti raccontano che si sono motivati al cambiamento perché notavano uno scarso coinvolgimento nelle attività da parte dei propri alunni e perché erano presenti difficoltà di inserimento da parte di bambini con i BES: essi avevano già sperimentato metodologie attive quali il cooperative learning e l'apprendimento in piccoli gruppi, oltre alla piattaforma Edmodo. Grazie all'adesione ad Avanguardie Educative essi hanno beneficiato di tre mesi di formazione sul debate e lo hanno introdotto in classe in materie molto differenti tra loro, da letteratura a matematica, rispettando le linee guida. Trovano importante comunicare molto tra docenti, per confrontarsi sul metodo e per programmare insieme in modo verticale settimanalmente.

I genitori comunicano che hanno osservato una maggiore motivazione allo studio da parte dei propri figli, i quali si incontrano anche nei weekend per prepararsi al debate.

Noi a casa lo percepiamo tramite l'osservazione dello studio: i ragazzi si incontrano puntualmente senza il bisogno di insistere da parte dei genitori (Genitore).

Credo che i ragazzi stavano aspettando questa rivoluzione all'interno del sistema scolastico. Mio figlio è entusiasta anche di partecipare a questa forma di "competizione sana" nel debate (Genitore).

2.5. Osservazioni nelle scuole

Le osservazioni nelle scuole sono state condotte dal ricercatore per circa tre ore in ogni scuola a ottobre 2016.

Nella prima scuola l'osservazione si è realizzata tramite una visita ai tre ordini di scuola.

Nella scuola secondaria di primo grado si è realizzata una visita in tutte le aule laboratorio: aule di italiano, aule di scienze, aula di musica, aula di educazione artistica, aule di geografia, aula di lingue straniere. In molte classi i banchi erano organizzati a isole e gli allievi stavano lavorando.

Nella scuola primaria l'osservazione si è concentrata sulla scuola senza zaino e quindi sulla redistribuzione degli spazi: l'agorà, i banchi a isole, il tavolo per le attività informatiche, il tavolo per i materiali comuni, il semaforo per andare in bagno e l'agenda planning. È stato possibile osservare i bambini mentre lavoravano nei loro gruppi.

Nella scuola dell'infanzia la visita ha permesso di apprezzare l'allestimento di un grande spazio esterno organizzato con una agorà di paglia, una grande sabbiera, una cucina in legno, una serie di lavagne ai muri, un orto.

Nella seconda scuola la visita a due differenti plessi ha permesso di osservare tre tipi di debate realizzati in teatro e in aula con alunni della scuola primaria contro alunni della secondaria di primo grado e con alunni della stessa classe. I temi prescelti e discussi erano legati all'accoglienza degli immigrati, al festeggiamento di Halloween, all'utilizzo delle tecnologie a scuola.

2.6. Workshop di sintesi

Il progetto europeo prevedeva un workshop finale in cui il ricercatore doveva comunicare i risultati, raccolti durante lo studio sul campo, alle due scuole partecipanti allo studio, ad altre scuole limitrofe e a enti del territorio al fine di integrare con dati ulteriori la propria ricerca.

Il workshop della durata di quattro ore si è tenuto il 21 aprile 2017 in una delle due scuole oggetto dello studio sul campo, con lo scopo di illustrare il progetto europeo sull'innovazione educativa, raccogliere commenti ulteriori, promuovere lo scambio e il dialogo tra i partecipanti, favorire lo scambio di buone pratiche tra i partecipanti.

Il workshop ha ospitato 30 partecipanti che venivano dal livello regionale, municipale e scolastico: ispettori dell'ufficio scolastico regionale (ministero dell'educazione. Ufficio regionale in Sicilia), dirigenti scolastici, insegnanti, Comuni, genitori.

Tutti i partecipanti si sono riconosciuti nei risultati presentati in seduta plenaria.

Molti sono restati sorpresi dalla mancata definizione di innovazione educativa nei documenti legislativi.

Dalla discussione è emerso che spesso le innovazioni realizzate a scuola sono poco diffuse e conosciute perché il personale non è abituato a documentare. Tutti hanno concordato nell'attribuire un grande ruolo agli enti locali per il supporto fisico e strutturale all'innovazione.

E' emerso che nelle scuole limitrofe esistono tentativi di introdurre le innovazioni nelle scuole e vi è una grande pluralità di esperienze: dal Piano Nazionale Scuola Digitale, alla formazione di animatori digitali a livello regionale, il debate, le aule periodicamente trasformate in laboratorio, riduzione oraria dell'unità di insegnamento con restituzione pomeridiana in attività di orientamento, flipped classroom, circle time, orto didattico, tutoring, peer education, CLIL, robotica, coding, classi aperte, aula samsung, collaborazione con il gruppo CREMIT dell'Università di Milano.

Rispetto all'identificazione degli ostacoli all'innovazione, i gruppi hanno confermato quanto già scoperto sulla ricerca sul campo: l'ostacolo maggiore risiede nelle risorse umane, perché le difficoltà e i limiti strutturali e/o finanziari possono essere superati con uno sforzo di creatività e la disponibilità a mettersi in gioco, a discutere le proprie certezze e sperimentare orizzonti nuovi.

In tal senso depono la presenza in molte scuole siciliane di un grande patrimonio strumentale acquistato negli anni grazie anche ai finanziamenti europei che non sono integrati nella pratica quotidiana e spesso non utilizzato se non da pochi docenti di buona volontà (magazzini pieni di tablet inutilizzati).

Un altro ostacolo è il mancato raccordo tra istituzioni scolastiche e tra ordini di classe diverse: ad esempio se in una scuola primaria si lavora per compiti di realtà e per competenze, spesso non si trova continuità nella scuola secondaria di primo grado.

La rotazione continua dei dirigenti e dei docenti vanifica anche la formazione mirata a far acquisire competenze utili per sviluppare una innovazione.

Il dimensionamento o accorpamento delle scuole spesso irrazionale obbliga una scuola a doversi confrontare con territori, utenze e enti locali notevolmente diversi tra di loro.

Dagli interventi è emerso che gli ostacoli sono anche strutturali (mancanza di spazi adeguati, connessione a internet instabile e spesso mancante), oltre a una tempistica inadeguata alle risorse disponibili e alla lungaggine burocratica che inevitabilmente sottrae tempo all'innovazione didattica.

Alla domanda quali sono i fattori che facilitano l'innovazione i gruppi hanno risposto:

- la conoscenza e la condivisione di buone pratiche;
- la piattaforma di Avanguardie Educative e il suo sistema di accompagnamento per l'introduzione dell'innovazione nelle scuole;
- incontri formali per scambiare informazioni, utilizzo di email e il software di Argo per inviare comunicazioni;
- la formazione continua del personale docente e dirigente;

- la disponibilità culturale al cambiamento, la voglia di sperimentare, rinnovarsi e mettersi in gioco;
- la figura proattiva del dirigente scolastico;
- le opportunità offerte dai programmi e dai finanziamenti europei.

Dagli interventi è emerso che a livello comunale l'innovazione è sostenuta e facilitata da strumenti come il PTOF (Piano Triennale dell'Offerta Formativa) che prevede azioni sinergiche con le associazioni e gli enti operanti sul territorio.

3. Discussione dei risultati

Dall'analisi delle due scuole analizzate in Sicilia emergono alcuni fattori che ostacolano il processo innovativo: alcuni di questi fattori sono generalizzabili a tutte le scuole italiane, e altri sono invece specifici delle scuole esaminate.

Il primo fattore riguarda "l'incompleta attuazione dell'autonomia della scuola" dovuta a una mancata emanazione dei decreti attuativi della legge 275/99. Il susseguirsi dei Governi italiani con politiche discontinue ha impedito la creazione di un quadro unitario in cui la scuola potesse acquisire una reale autonomia. Il dirigente, ad esempio, non può scegliere liberamente i docenti e non può disporre dei locali e degli arredi della scuola, perché la competenza degli edifici è dei Comuni. Se i Comuni non sono disponibili a sostenere le innovazioni, ad esempio a inserire l'installazione delle reti internet, le scuole non possono usare Internet per la didattica tipo flipped classroom.

Il fatto che il dirigente scolastico abbia la responsabilità come di una azienda piccola, media e a volte molto grande, e non possa scegliere il proprio personale, o che comunque non sia in grado di avere voce in capitolo sui locali che ospitano la scuola che di fatto sono di proprietà degli enti locali (Stakeholder 1).

Il secondo fattore riguarda “il turnover dei docenti e dei dirigenti” che interrompe processi di innovazione messi in atto e provoca una dispersione di energia e mancanza di risultati.

Ad esempio riportiamo il caso della seconda scuola che aveva formato 15 docenti sulla flipped classroom. L'anno scolastico successivo alcuni docenti si sono trasferiti impedendo la continuazione della sperimentazione.

Stavo lavorando con una scuola di Avanguardie Educative, una delle scuole capofila che ha portato una pratica innovativa in un ordine di scuola diverso da quella di partenza, cioè il debate alla primaria, era in capo a una docente di primaria che quest'anno ha avuto il trasferimento in un'altra scuola e quindi cosa succede di quell'innovazione? (Stakeholder 1).

Il terzo fattore riguarda “il ruolo del dirigente” che spesso è interpretato come un manager di un'azienda più attento agli aspetti burocratici e sindacali, piuttosto che leader educativo.

Il più interessante è recuperare il ruolo del dirigente scolastico in qualità di leader educativo, perché in questi ultimi anni si assiste alla figura del dirigente scolastico burocrate, molto attento alle problematiche sindacali che certamente assorbono parte del suo tempo (Stakeholder 1).

Il quarto elemento è il fenomeno di “dimensionamento e accorpamento delle scuole” che obbliga a unificare scuole con impostazioni differenti. Abbiamo visto che nella seconda scuola la dirigente, pur avvalendosi di uno staff organizzato, ha difficoltà a creare una diffusione capillare delle comunicazioni anche inerenti l'innovazione educativa nello stesso istituto comprensivo da lei diretto.

Il nostro Istituto si può considerare a tutti gli effetti una “rete di scuole”, di conseguenza altre attività quali la pubblicizzazione di attività educative e didattiche, sperimentazioni e attività similari vengono sì in parte pubblicizzate sul sito della scuola ma non sempre si riesce a fare una capillare diffusione (Stakeholder 3).

Il quinto elemento riguarda la “resistenza al cambiamento” dovuta spesso a una mancata formazione e all’età media elevata dei docenti: in passato la formazione non era obbligatoria quindi gli insegnanti sono restati fermi su approcci didattici trasmissivi, e oggi per loro è difficile adeguarsi alle innovazioni.

L’ostacolo è stato l’ostruzionismo da parte di alcune colleghe perché prima di tutto è l’insegnante che deve mettersi in discussione, cambiare il metodo d’insegnamento che non è quello tradizionale (Stakeholder 5).

Dopo aver esaminato le barriere al cambiamento, prendiamo in esame *fattori facilitanti* l’introduzione dell’innovazione educativa a scuola.

Il punto di partenza di ogni innovazione è stata la presa di coscienza di problematiche legate all’apprendimento e al benessere degli alunni.

Un primo elemento è la “presa di coscienza” che gli studenti non mostravano né attenzione né interesse per i contenuti scolastici e per le attività proposte. Anche i dati oggettivi emersi da analisi nazionali hanno contribuito ad acquisire consapevolezza: i dati delle valutazioni degli apprendimenti, raccolti dall’Istituto nazionale per la valutazione (INVALSI) che evidenziava un posizionamento inferiore agli standard nazionali e il numero di abbandoni o drop out.

La consapevolezza di tutti questi elementi fa scattare la motivazione a comprendere le cause e a trovare soluzioni innovative.

Un secondo elemento favorente è la cosiddetta “dirigenza educativa pro-attiva”. Con riferimento alla classificazione descritta precedentemente, la presenza di un dirigente più leader educativo, e meno oberato da aspetti burocratici, favorisce l’innovazione perché è in grado di cogliere gli stimoli che vengono dalla scuola e dal contesto e anticipa obiettivi e soluzioni, specie sul terreno della didattica, e più in generale promuove iniziative per migliorare l’offerta didattica, la cooperazione con gli insegnanti per accrescere le competenze degli studenti, per promuovere il coinvolgimento dei genitori e il rafforzamento con il contesto esterno (associazionismo, governi locali ecc).

Un esempio di dirigente proattivo è senza dubbio la dirigente della prima scuola, la quale dopo aver osservato per un anno il contesto scolastico ha saputo valorizzare le risorse interne (vedi la vicepreside che arrivava dal Nord Italia con esperienza di aule laboratorio e orario), ha proposto iniziative per migliorare la didattica aderendo a molte reti di scuole innovative. La dirigente ha favorito la collaborazione tra i docenti, ha coinvolto i genitori che sono andati a scuola per tingeggiare le aule e costruire i sedili in legno per l'agora nella scuola senza zaino e per pitturare i cortili didattici.

Un terzo elemento è "l'apertura verso l'esterno", ossia la ricerca al di fuori della scuola di soluzioni alternative interessanti offerte da reti di scuole o piattaforme nazionali e internazionali. Ci riferiamo alle reti di Outdoor Education, Scuola Senza Zaino e Avanguardie Educative.

Sicuramente c'è anche un'apertura verso una dimensione internazionale e [...] i dirigenti sono tutte persone che si affacciano all'Europa e anche all'America. Una idea che viene dall'America è il TEAL, è un'idea che una scuola di Mantova ha recepito dal MIT di Boston in un contesto che non è più nella scuola dell'obbligo ma è universitario e questa scuola l'ha localizzata e introdotta in un contesto che è quello nazionale nostro italiano e in un ordine di scuola che è quello dell'obbligo ... sono scuole che sono propense all'ascolto e alla ricerca e io userei proprio questo termine, la scuola deve fare ricerca. Questo è uno dei passaggi chiave che devono essere recepiti [...] la stessa legge di Berlinguer del 2001 parla proprio di autonomia di ricerca e il ruolo stesso dell'insegnante e del dirigente è affogato in progetti, progettifici, adempimenti burocratici e si perde di vista un po' il senso di questa operazione che è proprio la propensione alla ricerca (Stakeholder 1).

Un quarto elemento è la "voglia di cambiamento". Ad esempio nella prima città studiata, vi era un gruppo di docenti motivati a rispondere ai bisogni degli alunni e pronti a introdurre il cambiamento. Al momento dell'arrivo della nuova dirigente, proattiva e con leadership educativa, questa voglia è stata canalizzata e ha portato a una trasformazione significativa e trainante anche per gli altri ordini di scuola.

La voglia di cambiare, la determinazione di farlo, le scuole che hanno aderito a Avanguardie Educative non sono diverse dalle altre, si sono inventate la compattazione, il bocciato con credito, si sono inventate delle idee, proprio delle idee per l'innovazione e hanno rimosso alcuni dei paletti, poi è chiaro che non tutti sono rimovibili, per esempio le discipline che restano per forza, ma con la loro voglia di cambiare, con la loro inventiva sono riusciti a ripensare, a spostare alcuni dei paletti; quindi mi verrebbe da dire, più la predisposizione, la motivazione e la voglia del cambiamento e l'inventiva (Stakeholder 1).

Un quinto elemento è certamente la possibilità di identificare alcune “buone pratiche” interne ed esterne alla scuola. Il ruolo delle buone pratiche è quello di descrivere possibili alternative realizzate in contesti simili al proprio e pertanto hanno una potenza descrittiva maggiore delle teorie e dei modelli solo teorici. In Italia l'esistenza di Avanguardie Educative è una grande risorsa che è stata utilizzata da entrambi gli istituti analizzati.

Le nostre due scuole siciliane hanno individuato alcune buone pratiche (aule laboratorio, flipped classroom e debate) nella piattaforma di Indire del Ministero dell'Educazione e hanno deciso di adottarle.

Il sesto fattore facilitante è la “formazione dei docenti”. Tutte e due le scuole hanno selezionato alcune idee da adottare sulla piattaforma di Avanguardie Educative, quindi hanno vi aderito e hanno avuto accesso alla formazione collegata alla singola idea prescelta. La formazione è avvenuta tramite webinar, con cadenza mensile e con una forma di accompagnamento. La formazione permette di conoscere nuovi modelli didattici e favorisce l'acquisizione delle competenze necessarie per introdurre e sperimentare nuove strategie didattiche.

Il settimo fattore facilitante è la “valorizzazione dello status dei docenti”.

Gli operatori della scuola hanno bisogno di percepire un maggiore valorizzazione da parte del governo perché questo li gratificherebbe anche agli occhi dell'utente (Stakeholder 2).

L'ottavo fattore riscontrato in entrambe le scuole è “la sperimentazione in tutta la scuola e non solo in una classe”. Nella prima scuola le aule laboratorio sono state adottate da tutta la scuola secondaria di primo grado, la scuola senza zaino è in via di sperimentazione nelle prime, seconde e terze classi elementari per andare a regime tra due anni. La scuola dell'infanzia sta sperimentando in tutte le classi l'outdoor education. Anche nella seconda scuola non è solo una classe che sperimenta il debate: vi è lo sforzo di sperimentare in più classi coinvolgendo più docenti.

Tutte le innovazioni analizzate nelle due scuole siciliane sono facilmente trasferibili nei contesti locali e nazionali e anche internazionali. Le aule laboratorio, la flipped classroom e il debate sono metodi trasferibili a costo ridotto perché non richiedono strumenti particolari. Richiedono cambiamenti “Informational” e “manageriali”.

I transfer informational riguardano la comunicazione delle buone pratiche da trasferire: i docenti che adottano queste pratiche dovrebbero comunicarle ai colleghi tramite una piattaforma come quella di Avanguardie Educative oppure tramite workshop, convegni e attività di formazione.

La formazione dei docenti è necessaria affinché si possa comprendere i principi profondi sui cui si basano questi approcci educativi. Vi è il rischio di un'adesione superficiale e formale all'innovazione.

Queste innovazioni sono tutte orientate all'introduzione di una educazione centrata sullo studente e portano a un superamento della didattica trasmissiva o educazione centrata sul docente. La didattica è legata a un ripensamento dello spazio e del tempo.

Si possono creare politiche che favoriscano il dinamismo, per esempio nei processi di innovazione noi notiamo che cambiando il metodo didattico, ora parlo di Avanguardie Educative, cambiando il modello didattico e quindi passando da una lezione trasmissiva a una lezione che mette al centro lo studente e quindi didattica attiva, (flipped classroom, debate e apprendimento intervallato tutto quello che ci viene in mente) poi, alla fine se questa cosa non viene fatta in maniera episodica ogni tot ma in maniera più costante ci rendiamo conto che si va a impattare sugli apprendimenti, se si passa da una logica di una didattica trasmissiva a una didattica per competenze l'ora singola ti sta stretta perché non ce la fai a

ingaggiare gli studenti in attività di gruppo . Ecco perché le scuole di Avanguardie Educative si sono date la risposta a questo problema compatando l'orario scolastico per cui [...] e lo stesso il tempo è avvertito come un limite, così come lo spazio [...] per cui se io faccio flipped classroom al mattino in maniera diversa dalla lezione frontale, a questo punto facciamo brainstorming, poi ci dividiamo in piccoli gruppi, magari lavoro individuale, poi torniamo di nuovo, anche l'aula organizzata con i banchi in maniera tradizionale comincia a diventare un limite. Queste sono delle barriere, ma da momento in cui noi cambiamo modello didattico ci accorgiamo che vengono a cadere dei meccanismi consolidati (Stakeholder1).

4. Conclusioni

Si possono trarre numerose conclusioni che vengono sintetizzate.

La politica scolastica deve sostenere l'autonomia scolastica orientata alla ricerca, alla creazione di reti locali (tra scuole, enti e associazioni sia a livello nazionale che internazionale) e orientata a un'educazione centrata sullo studente. Il Governo deve garantire un tessuto culturale ed educativo comune a tutto il Paese; garantire che il servizio erogato dalle scuole non scenda al di sotto di quei livelli essenziali che lo Stato ha il pieno diritto di individuare e definire per superare l'autoreferenzialità delle scuole.

La politica scolastica deve garantire stabili risorse economiche, tecniche, umane e strutturali per poter realizzare le innovazioni educative nelle scuole. La scuola che vuole innovare dovrebbe poter contare su strumenti e strutture che favoriscono l'adozione di metodi didattici.

Bisogna valorizzare il ruolo del dirigente leader educativo invece che leader amministrativo. Si intende per dirigente leader educativo colui che si occupa dei processi ed è stimolo e sostenitore di una educazione centrata sullo studente, mirata a porre lo studente in una posizione attiva, e attenta al benessere globale degli studenti e dei docenti.

La formazione dei docenti deve essere obbligatoria e continua. La formazione dei docenti deve essere continua durante tutto l'anno e la carriera scolastica dei docenti. Bisogna richiedere ai do-

centi di formarsi attraverso corsi in presenza o online su nuove strategie didattiche e su approcci comunicativi e relazionali con gli alunni e i colleghi.

Bisogna incoraggiare l'introduzione delle innovazioni educative nella scuola e non limitarsi a valorizzare l'innovazione che avviene in una singola classe o portata avanti da un singolo docente. Spingere affinché l'innovazione contagi e si trasferisca a tutto il corpo docente e a tutta la scuola.

È necessario garantire la stabilità dei dirigenti e dei docenti in una scuola onde permettere la valorizzazione dell'esperienza ed evitare il rischio di perdere formazione e l'interruzione di esperienze innovative appena avviate.

Bisogna incoraggiare la creazione di reti e di un'organizzazione come Avanguardie Educative che identifica principi ispiratori e strategie innovative e le buone pratiche a livello nazionale, che offre una piattaforma alle scuole che favorisce la connessione e lo scambio reciproco, che offre formazione tramite webinar e permette la disseminazione delle buone pratiche.

Bisogna incoraggiare i programmi di scambio tra scuole a livello nazionale e internazionale per favorire la conoscenza di nuove realtà e creare sinergie.

Bibliografia

- Asso P., Azzolina L., & Pavolini E. (2015). *L'istruzione difficile*. Roma: Donzelli editore.
- Bonaiuti G. (2014). *Le strategie didattiche*. Roma: Carocci.
- Bonaiuti G., Calvani A., & Ranieri M. (2016). *Fondamenti di didattica. Teoria e prassi dei dispositivi formativi*. Roma: Carocci.
- Cecchinato G., & Papa R. (2016). *Flipped classroom. Un nuovo modo di insegnare e apprendere*. Torino: UTET Università.
- Ghedin E., Aquario D., & Di Masi D. (2013). Co-teaching in action: una proposta per promuovere l'educazione inclusive. *Italian Journal of Educational Research*, 11, 157-175.

- Nicolini P. (2011). How to assess intelligences through the observational method. The italian experience. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 11, 87-91.
- Orsi M. (2006). *A scuola senza zaino*. Trento: Erickson.
- Rosa A., & Turelli E. (2015). Teachers' perceptions about an innovative path of in-service training. *Italian Journal of Educational Research*, 15, 131-150.
- Trincherò R. (2009). *I metodi della ricerca educativa*. Bari: Laterza.
- Vairetti U., & Medicina I. (2009). *Innovazione e buone pratiche nella scuola. Collana della Fondazione per la scuola*. Bologna: Il Mulino.

Sitografia

www.avanguardieeducative.indire.it
www.bestevidence.org
<http://educationendowmentfoundation.org.uk/toolkit/toolkit-a-z/>
<http://eppi.iol.ac.uk/cms/default.aspx?tabid=60>
<ftp://jrc.es/EURdoc/JRC62370.pdf>
<http://gpseducation.oecd.org/revieweducationpolicies/#!node=41746&filter=All>
<http://ies.ed.gov/ncee/wwc>