

## **Il Movimento di Avanguardie Educative: un modello per la governance dell'innovazione della scuola**

---

Elisabetta Mughini, Dirigente di ricerca Indire

Keywords: school innovation; innovation governance; network; coaching; learning organization

Parole chiave: innovazione scolastica; governance dell'innovazione; reti; assistenza-coaching; learning organization

### **1. Introduzione**

Il percorso di sviluppo e diffusione del Movimento delle Avanguardie Educative è giunto oggi a oltre un migliaio di scuole su tutto il territorio nazionale e contribuisce a promuovere l'innovazione didattica e organizzativa con una Galleria di idee innovative, di iniziative di formazione e disseminazione che sostengono una riflessione metodologica costante del sistema scuola nel suo complesso.

Attraverso Avanguardie educative Indire si occupa di intercettare la spinta innovatrice proveniente dalle realtà scolastiche, formalizzarla e sistematizzarla attraverso la ricerca educativa. Come sottolineato a livello europeo (OECD, 2013), la trasformazione del sistema scolastico implica il passaggio da un approccio dall'alto verso il basso (top-down) a un approccio più contestualizzato, basato sull'analisi delle esperienze innovative delle scuole (bottom-up). Si tratta di un approccio partecipativo e collaborativo, in cui tutti gli attori hanno un ruolo di contribuzione al cambiamento e all'innovazione attivando reti di scuole.

Il progetto promosso da Indire con 22 scuole fondatrici fin dal 2014, è configurabile come un laboratorio di ricerca in continua espansione: ogni anno mediamente 200 nuove scuole (media calcolata su 6 anni, 2015-2020, quest'ultimo tuttavia ancora in corso) entrano a far parte del Movimento e adottano almeno una idea della Gallery, ma sono oltre il 40% quelle che ne hanno adottate almeno 3. L'Obiettivo principale di Avanguardie educative è l'avanzamento delle conoscenze e delle esperienze condivise tra le scuole aderenti, per una messa sistema a 3 livelli: micro (nella pratica professionale del singolo), meso (del/i consiglio/i di classe e/o Dipartimenti) e macro (della intera scuola in tutte le sue sottoarticolazioni, nel rapporto con il territorio e gli stakeholder). Attraverso la forza "dirompente" e "generativa" delle idee d'innovazione si trasforma il modello tradizionale di scuola, basato essenzialmente su una didattica espositiva, innestando processi di cambiamento delle routine didattiche e radicando una cultura d'innovazione basata su nuovi assetti che riconfigurano i legami socio-educativi e capovolgono il paradigma di comunità educante rendendo lo studente protagonista attivo del percorso formativo.

Una Rete di scuole, quella di Avanguardie educative, che ha dato vita a molte forme di collaborazione diffusa e da cui sono emerse importanti contributi al significato e ruolo della scuola per XXI secolo. Anche nel periodo di spaesamento che il sistema scuola tutto ha vissuto durante l'emergenza COVID19, sono stati promossi dalle 27 scuole polo regionali (nominate nel 2019),

documenti di carattere culturale-valoriale che hanno offerto una rilettura del ruolo sociale del sistema scuola (“La scuola non si ferma” e “La scuola fuori le mura”) interpretando significato e funzioni della didattica a distanza (DAD)<sup>1</sup>. Oltre 180 istituti scolastici di ogni ordine e grado, forti di una maturità innovatrice consolidata oramai nel tempo (hanno tutte intrapreso percorsi di trasformazione organizzativa e della proposta formativa in senso più squisitamente metodologico-didattico, da minimo 5 fino, in alcuni casi, a quasi oltre 10 anni) si sono fatti carico di assistere le scuole italiane impreparate nella gestione della DAD, condividendo nei 211 webinar, a cui hanno partecipato 45.961 docenti e dirigenti per un totale di 163 ore di attività online completamente gratuite, pratiche didattiche, competenze e soluzioni operative.

Avanguardie educative applica «un approccio umanistico» (UNESCO, 2019) al significato di scuola spostando il dibattito sull’educazione oltre il ruolo utilitaristico che essa ha nello sviluppo economico; dove il ruolo degli insegnanti è centrale per favorire l’apprendimento rimuovendo gli ostacoli che non permettono una piena realizzazione della persona come cittadino attivo, ispirandosi al concetto di uguaglianza sostanziale dell’Art. 3 della Costituzione italiana. Tale approccio influenza la definizione stessa di processi di apprendimento verso un’acquisizione di conoscenze utili e uno sviluppo di competenze al servizio della nostra comune umanità.

## 2. Il significato d’innovazione e di portare a sistema per Avanguardie educative

Avanguardie educative ha adottato una definizione ampia di innovazione, non limitandola alla sola introduzione di un nuovo artefatto, generalmente tecnologico e per sua stessa natura più visibile, vistoso e apparentemente più socialmente sensibile. Ha assunto il termine innovazione in riferimento soprattutto al modello di scuola, intendendolo come un processo generativo di cambiamento e miglioramento, secondo le 7+1 dimensioni individuate dal Framework del DigiCompOrg, a cui sono ampiamente sovrapponibili i 7 orizzonti del Manifesto costitutivo del Movimento.

L’innovazione differisce dall’invenzione in quanto quest’ultima è generalmente frutto della ricerca, di un gruppo ristretto di persone e potrebbe non trasformarsi mai in un artefatto usabile; mentre l’innovazione è determinata da una «capacità combinatoria» di più invenzioni esistenti e si definisce tale poiché è un «fenomeno sociale» (Dallara, 2017). Pertanto un processo d’innovazione esiste e produce effetti per la comunità di riferimento se attraverso la combinazione di elementi tecnologici, sociali, politici e culturali, si genera un beneficio percepito dalla comunità e un cambiamento di performance. Dove si osservano cambiamenti rilevanti si ha innovazione (sistemica) (OCSE 2019).

E «occorre badare bene che sia la riforma a produrre il mutamento e non il desiderio di mutamento a esigere la riforma. In definitiva, a interrogarci sul senso dell’innovazione rispetto alla tradizione e, di conseguenza, a interrogarci su ciò che siamo stati, su ciò che siamo e ciò che vogliamo essere» (Bucchi, 2016).

L’accezione d’innovazione assunta in Avanguardie educativa è diversa dalla ricerca poiché secondo il *Manuale di Frascati* la ricerca di base è «experimental or theoretical work undertaken primarily to acquire new knowledge of the underlying foundations of phenomena and observable facts, without any particular application or use in view» (OCSE, 2015). Si è invece interpretato il

---

<sup>1</sup> [Avanguardieeducative.indire.it](http://Avanguardieeducative.indire.it), è la piattaforma che documenta i processi e le attività in corso. Tutti i documenti prodotti dalla Rete vengono resi fruibili pubblicamente e gratuitamente a favore di una diffusione della cultura dell’innovazione promossa dal Movimento. Per una lettura statistica sulle adesioni al Movimento, adozione delle idee e sulla distribuzione territoriale delle scuole si rinvia alla sezione denominate *infografiche*.

concetto d'innovazione attraverso la ricerca sperimentale poiché è «nello sviluppo sperimentale» che si ha «un lavoro sistemico disegnato sulla conoscenza appresa attraverso la ricerca e l'esperienza pratica, che genera conoscenza aggiuntiva, indirizzandola alla produzione di nuovi prodotti o processi o migliorando i prodotti e i processi esistenti» (OCSE, 2015).

### **3. Avanguardie educative: 6 anni di attività articolate in 3 macro-fasi**

#### **3.1.2014-2016: La costruzione della Galleria delle idee di innovazione. Le linee Guida all'implementazione delle Idee. I modello di assistenza-coaching tra scuole**

Nella fase di avvio della Rete di Avanguardie educative (dal novembre 2014 a tutto il 2015), tra le azioni intraprese per offrire da subito una concretezza di strumenti e operatività al Manifesto, si annoverano principalmente: la costruzione di una Galleria di idee e delle Linee guida alla loro implementazione. Le Linee Guida vengono utilizzate durante l'accompagnamento delle scuole, denominato «assistenza-coaching» alla sperimentazione delle idee in classe.

#### **3.2. La costruzione della Galleria delle idee di innovazione**

Il Movimento sceglie intenzionalmente la denominazione di «idee d'innovazione» poiché ritiene che il processo d'innovazione a livello di scuola debba rispettare un percorso flessibile e autonomo, non prescrittivo, contestualizzato rispetto all'analisi dei bisogni e della realtà socio-economica in cui è inserita, ma soprattutto perché le metodologie in esse contenute non sono vincolanti, bensì le basi di un percorso che la scuola dovrà fare proprio virando, adeguando e generando modalità inedite di realizzazione dell'idea originale. Solo così si potrà affermare che le idee appartengono alla scuola e che questa avrà intrapreso un proprio processo d'innovazione e di cambiamento, non sporadico ma intenzionale, dotato di capacità riflessiva e di continuo re-designing (OCSE, 2015a).

Le idee dunque sono intese come leve a disposizione delle scuole che condividendo il bisogno di trasformazione del modello di scuola (sottoscrivendo il Manifesto) le ricompongono come pezzi di un puzzle secondo la propria vision. Le prime 12 idee della Galleria (2015-2016) sono state descritte valorizzando la dimensione partecipativa e collaborativa delle Scuole portatrici di tali pratiche educative, denominate nel disegno organizzativo di AE "Scuole capofila". Ad oggi, seguendo il medesimo percorso - intercettare le innovazioni dal basso, co-costruzione delle Linee Guida e implementazione a livello di scuola con osservazione delle 'varianti' generate - le idee proposte dal Movimento sono divenute<sup>18</sup>.

#### **3.3. L'innovazione dal basso: il processo del "proponi un'esperienza d'innovazione"**

Le pratiche d'innovazione dal basso vengono intercettate attraverso l'azione «Proponi un'esperienza d'innovazione», presente sul sito di progetto, dove tramite la form online le Scuole possono descrivere l'esperienza di innovazione che hanno realizzato o stanno realizzando a livello sistematico e continuativo. Le esperienze vengono analizzate da una Redazione interna costituita da ricercatori INDIRE e da rappresentanti delle Scuole Fondatrici del Movimento delle Avanguardie educative per coglierne la coerenza con i principi del Manifesto e la possibilità di trasformazione dell'esperienza in «Idea». L'analisi prevede il seguente percorso<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Il documento interno *Proponi un'esperienza d'innovazione- Obiettivi, criteri e flussi*, è stato elaborato a gennaio del 2016 dalla redazione di Avanguardie educative sotto il coordinamento di Chiara Laici che ha tratto ispirazione per la

PROPONI UN'ESPERIENZA DI INNOVAZIONE

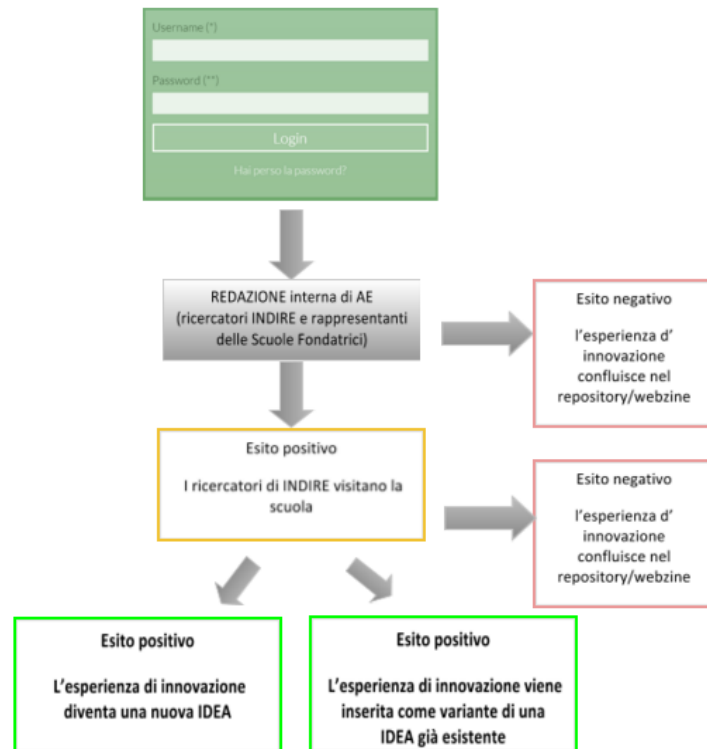


FIGURA 1 - IL SISTEMA A RETE E I NODI DI AVANGUARDIE EDUCATIVE

Il percorso ha i seguenti obiettivi:

analizzare la coerenza tra dichiarato e agito (tramite la visita in loco);

- osservare l'idea "in azione" cercando di cogliere se la proposta è in grado di scardinare le tradizionali modalità organizzative e didattiche della scuola andando oltre la lezione frontale e proponendo modalità organizzative innovative inerenti lo spazio e il tempo del fare scuola;
- comprendere se la scuola (Dirigente e Docenti) è in grado di sostenere l'impegno che implica diventare una Scuola Capofila di una nuova idea/di una idea già esistente di AE (percorso assistenza-coaching, linee guida, seminari residenziali, attività di formazione, ecc.).

L'esito del percorso è raccolto in un Rapporto finale curato dai ricercatori (dal 2016 ad oggi sono stati redatti 80 rapporti a cui corrispondono altrettante visite in loco mediamente di 2 giorni) organizzato in 6 sezioni:

1. Presentazione della scuola e informazioni di contesto
2. Organizzazione degli spazi e descrizione degli ambienti

---

stesura del Protocollo di osservazione dal progetto pilota "Smart Future" attivato presso il CREMIT dell'Università Cattolica di Milano (Rivoltella, 2014).

3. Intervista con il DS
4. Osservazione in classe
5. Intervista con i docenti
6. Conclusione dei ricercatori

Gli elementi essenziali osservati in relazione a ciascuna dimensione presente nella scheda di osservazione: dati di contesto; organizzazione dello spazio; organizzazione dei tempi; organizzazione degli studenti; clima di classe e benessere; ruolo del docente e relazione con la classe; modalità di uso delle tecnologie; elementi di innovazione; note e commenti generali permettono l'individuazione degli elementi abilitanti o meno l'innovazione, per una sua trasferibilità oltre le capacità del singolo docente (si veda ad esempio come vengono rilevate le interazioni docente-studente secondo la traccia di osservazione dell'attività in classe disegnata nella Tab. 1). Con altrettanta attenzione viene osservato in classe il comportamento dello studente e il suo protagonismo consapevole nel percorso di apprendimento per rafforzare la motivazione e l'engagement, individuate come le cause principali dell'insuccesso scolastico e del conseguente abbandono precoce (Tarabini et al., 2018).

Dimensioni	Indicatori	Descrittori
Atteggiamento/ruolo rispetto all'esperienza realizzata in classe	Erogatore	spiega i contenuti, non interagisce con gli studenti
	Facilitatore	spiega, sollecita gli studenti con domande
	Conduttore	sollecita lavori in gruppo, coordina e guida le attività
	Integrato	“erogatore, facilitatore, conduttore”
Atteggiamento rispetto alla tecnologia utilizzata	Evitante	Non utilizza la tecnologia
	Timoroso	Utilizza la tecnologia con ansia e preoccupazione, si dimostra incerto e indeciso
	Incuriosito	Utilizza la tecnologia con interesse e partecipazione, si dimostra positivamente coinvolto
	Entusiasta	Utilizza la tecnologia con confidenza, si dimostra appassionato e contento
	Ricercatore	Utilizza la tecnologia in modo creativo, individua soluzioni alternative in caso di difficoltà

TABELLA 1 - ANALISI DELLA FIGURA DOCENTE

FERRARI & LAICI (2014)

Qualora l'esperienza sia stata valutata positivamente e totalmente originale inizia il percorso per la formalizzazione e trasferibilità dell'idea attraverso la redazione delle Linee Guida. Si noti tuttavia che circa il 65% delle proposte non ottiene esito positivo trasformandosi in nuova idea, e tra le

motivazioni più ricorrenti perché l'esperienza presentata è isolata (corrisponde all'attività del singolo e non è diffusa nella comunità didattica), è già esistente nella Gallery ma con differente denominazione, non è astraiabile dal contesto specifico e non replicabile in altre situazioni che abbiano presupposti analoghi (Indire, 2018). Ma soprattutto non aggiunge valore innovativo scardinando il modello trasmissivo generando trasformazione organizzativa, didattica e dello spazio di apprendimento.

### **3.4. La redazione delle linee Guida all'implementazione delle idee d'innovazione**

Le Linee guida sono documenti operativi nelle quali ad una presentazione che ricostruisce l'inquadramento teorico di riferimento, seguono l'individuazione degli elementi abilitanti l'innovazione - secondo le 3 dimensioni d'innovazione Spazio. Tempo e didattica - fornendo ai dirigenti scolastici e ai docenti delle indicazioni tecnico-pratiche per l'implementazione di tali idee nei propri contesti, descrivendo sotto forma di studi di caso (le storie scolastiche) le azioni intraprese dalle scuole che si sono già avviate nella loro applicazione d'uso. Sono corredate da una bibliografia e collegamenti a risorse online, anche di tipo documentativo sull'idea in azione.

I casi di creatività innovativa (Goleman et al., 2018) sui differenti modi di applicazione e di "ibridazione" delle idee vengono rilevati dai ricercatori Indire, organizzati per sottogruppi corrispondenti a quante idee presenti attivamente nella Galleria, e a seguito dell'osservazione delle attività poste in essere a scuola e nelle classi coinvolte, oltre alle interviste a dirigenti, docenti e studenti, vengono restituiti nelle diverse versioni di Linee Guida pubblicate attraverso il sito di progetto. La ricerca di soluzioni applicative differenti dall'"originale" è l'approccio cardine dell'intero progetto di Avanguardie che permette l'ampliamento delle idee. Poiché abbiamo assunto che innovazione è un processo nel quale si ricercano soluzioni inedite, inesplorate e fuori la "fissità funzionale" delle routine didattiche che costituiscono la trappola alla creatività (Goleman et al., 2018), per risolvere problemi mutevoli nel tempo. La Gallery delle idee ha dunque uno scopo d'iniziazione al cambiamento delle routine professionali e non di cura risolutiva in sé. La realizzazione dell'innovazione trova realizzazione attraverso la combinazione di più idee.

## **4. Il modello di assistenza-coaching tra scuole**

La strategia del coaching è coerente in tutte le fasi del progetto di Avanguardie educative: nella selezione di pratiche innovative, nella progettazione del supporto ai nuovi arrivati e nel modello di coaching stesso. Il modello di assistenza-coaching è il risultato di una co-progettazione tra INDIRE e le scuole avanzate per far sì che gli adottanti (le scuole che adottano le idee proposte nella Gallery) co-costruiscano il significato in una comunità di pratica (Wenger, 2006) e siano supportati durante il pilotaggio di pratiche innovative. È stato progettato per supportare e creare connessioni, relazioni e reti tra le scuole del Movimento così da riflettere un processo dinamico dell'innovazione. Ricercatori e insegnanti hanno lavorato con una duplice logica di teoria e pratica, attuando un processo di coaching misto che comprenda esperienza, osservazione riflessiva, teoria e sperimentazione. Riunificando le 2 fasi dell'imparare e dell'agire in un solo momento per mettere in evidenza il valore cognitivo dell'azione.

Il modello di assistenza-coaching si è ispirato al Ciclo di Deming (Deming, 1986) articolando le fasi sui seguenti obiettivi:

- la fase del Plan nella quale le scuole hanno stabilito gli obiettivi da raggiungere attraverso una o più idee;

- la fase del Do dedicata all'operatività ovvero la vera e propria implementazione nella scuola di riferimento;
- la fase del Check che ha permesso di verificare i risultati ottenuti mettendo in evidenza i punti di forza e di debolezza, con la guida dei coacher;
- la fase dell'Act per la correzione e il miglioramento delle performance.

Grazie a tale articolazione si è potuto gestire in itinere il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti. In particolare durante la fase Act, la ricerca si è concentrata nell'identificare in che modo dalle indicazioni di partenza la scuola adottante abbia personalizzato e radicato il processo descritto nelle Linee Guida, operando una personalizzazione delle metodologie e dei modelli organizzativi proposti (Laici & Orlandini, 2016). Lo scostamento dalla pratica originaria ha generato le cosiddette "varianti" (vedi sopra), ma ha anche permesso ai coacher (Scuole capofila) di arricchire il proprio bagaglio esperienziale attraverso il sistema di feed-back sulle criticità emerse dai diversi contesti applicativi, integrando e arricchendo le proprie pratiche con quelle condivise dalle altre scuole nell'ambiente online di assistenza-coaching.

## **5. 2017-2019: Le Sperimentazioni top-down**

Mentre le scuole adottanti sperimentano, a partire da Linee guida all'implementazione delle idee, prototipi d'innovazione possibili secondo le tre dimensioni interconnesse - didattica, riorganizzazione del tempo e dello spazio dell'apprendimento - nel corso del biennio 2017-2018 iniziano anche processi d'introduzione di idee d'innovazione top-down, intercettate dai ricercatori nel panorama nazionale e internazionale per il loro potenziale trasformativo del paradigma pedagogico. L'attenzione della ricerca Indire si focalizza, già nel 2017, sul lavoro pluridecennale, che Project Zero (PZ) conduce alla Harvard Graduate School of Education (HGSE), sull'esplorazione del potenziale umano, sullo sviluppo del pensiero critico e della creatività, l'intelligenza multipla e l'apprendimento (Harvard Graduate School of Education, 2020). Viene così avviato, in questa seconda fase, «MLTV. Rendere visibili pensiero e apprendimento» un progetto di ricerca, attraverso un piloting che ha coinvolto, nell'a.s. 2018, 3 istituti scolastici italiani scelti all'interno del Movimento, insieme ai ricercatori di PZ e quelli di Indire (Mughini & Panzavolta, 2020). Il percorso di co-ricerca ha avuto il fine di adattare e localizzare al contesto italiano della scuola secondaria di secondo grado i due framework sviluppati da PZ - Making Learning Visible (MLV) e Visible Thinking (VT) - per poterli trasferire e diffondere al resto degli istituti scolastici nazionali (fase dello Scaling up). Applicando il modello di diffusione dell'innovazione adattato da Avanguardie educative rispetto allo schema di Murray, Caulier-Grice & Mulgan, nel corso del 2019 si è passati dalla fase pilota di Sperimentazione (fase del Prototypes con piccoli numeri) a un processo di Conferma (fase del Sustaining) con numeri ampi e contesti plurimi (15 scuole coinvolte su tutto il territorio nazionale appartenenti a diversi contesti geografici e socio-economici, con target multipli: studenti del liceo, tecnico e professionale), che ha confermato la trasferibilità delle idee (2010). Attualmente il progetto sta percorrendo la fase di Scaling, con l'avvio dei webinar di diffusione a tutta la community delle scuole della Rete e la distribuzione di Linee Guida e documentazioni audiovisive che fungono da veri e propri video-tutoriali.

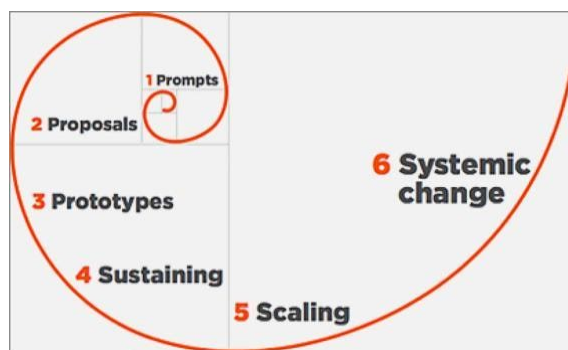


FIGURA 2 - SPIRALE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE

(MURRAY ET AL., 2010)

Nella fase di consolidamento si sono verificati gli strumenti per la trasferibilità dell'idea, già costruiti con le 3 scuole pilota, che hanno svolto la funzione di coacher, accompagnando i propri pari (15 scuole divise in 3 gruppi Nord, Centro e Sud) nella conoscenza e l'uso dei Protocolli e delle Routine introdotte da MLTV, confrontandosi sulle progettazioni e sulle realizzazioni con i 5 docenti per ogni scuola assistita, per un totale di 75 docenti adesso in grado di muoversi autonomamente. La strategia di scaling up, per la maggior parte delle attività intraprese da Avanguardie educative, e quindi anche nel caso di MLTV, si basa essenzialmente su 2 metodologie: la dissemination e l'affiliation (Santos et al. 2013). Per quest'ultima, leggendola soprattutto in termini di partecipazione attiva e formale delle scuole adottanti; la Rete trae vantaggi maggiori o minori rispetto ai diversi livelli di commitment assunti dalla scuola e dai suoi docenti andando da un livello di solo uso delle risorse condivise (early adopters), a quello di condivisione delle risorse e di partecipazione attiva alla generazione di nuovi strumenti (mature adopters) fino alla contaminazione tra idee esistenti e generazione di percorsi totalmente autonomi di innovazione (advanced adopters).

Un percorso essenzialmente simile a quello di MLTV è stato intrapreso per il progetto «Dialogo euristico» – una delle 18 idee d'innovazione contenute nella Galleria proposta da Avanguardie educative – che nella fase di ricerca prototipale ha coinvolto 8 scuole del primo ciclo d'istruzione. I XX docenti, sotto la guida di Casa Laboratorio Cenci, del maestro Franco Lorenzoni e dei ricercatori di AE, hanno studiato le condizioni e le pratiche didattiche utili per mettere gli allievi nella condizione di 'fare scoperte'. I dialoghi possono nascere per iniziativa del maestro, dalle domande dei bambini oppure da problemi concreti che la classe deve affrontare. La loro trascrizione, fedele, puntuale e continuativa nel tempo, formalizza l'ascolto dei pensieri dei bambini (Lorenzoni, 2014; Ginzburg, 2017) e fornisce ai docenti una trama (anche di natura interdisciplinare o multidisciplinare) sempre aggiornata del percorso didattico intrapreso e del suo possibile miglioramento. La documentazione (euristico) svolge anche la funzione di coinvolgere gli alunni in un lavoro di produzione di testi, materiali e artefatti: il singolo e la classe divengono autori di un prodotto culturale cooperativo (una piccola pubblicazione, una mostra, uno spettacolo teatrale, una conferenza); una pratica che ha le sue radici nella pedagogia di Celestin Freinet. La sfida e il rischio dietro a quest'idea specifica, soprattutto nello scaling up, sono rappresentati dal passaggio al secondo ciclo d'istruzione; dove la frammentazione disciplinare, tipica dell'organizzazione oraria della secondaria di secondo grado, diviene spesso un ostacolo al lavoro collegiale, di tipo interdisciplinare. Nel percorso di Avanguardie educative è già capitato di scontrarsi con l'impossibilità di trasferibilità di un'idea (è stato il caso di Bociato con credito che non è stato ulteriormente indagato poiché non implementabile fuori dal contesto originario o in altro ciclo di scuola), ma sarà solo con la sperimentazione con le scuole che



potremmo darne evidenza, così come abbiamo dato evidenza alla sua efficacia innovativa per il primo ciclo (Parigi & Lorenzoni, 2019).

## **6. Una nuova Governance del Movimento (2019-2020). La nomina e le funzioni delle Scuole Polo regionali**

L'aumento delle adesioni alla Rete di Avanguardie educative e la costante richiesta di momenti informativi-formativi sulle idee proposte (sia online che in presenza) ha fatto emergere la necessità di una nuova organizzazione del Movimento attraverso l'istituzione di Scuole polo regionali. L'individuazione, attraverso selezione pubblica, di 27 scuole polo regionali ha decentrato la governance del Movimento, seppur sotto il coordinamento scientifico di Indire, attraverso presidi di diffusione e di assistenza territoriali. Le 27 Scuole polo regionali insieme alle 35 Scuole capofila rappresentano i nodi (si rimanda al paragrafo successivo per la sua definizione), i centri di significato, di un modello reticolare in continua rinegoziazione e capace di auto-riconfigurarsi, perché l'innovazione si diffonda, si realizzi e si alimenti delle esperienze condivise. La pluridimensionalità dell'innovazione può essere supportata solo attraverso un modello organizzativo reticolare.

L'organizzazione a Rete è comune a molti movimenti d'innovazione presenti sia sul territorio nazionale che internazionale<sup>3</sup>. Rispetto a modelli di rete tradizionali gerarchizzati (con un unico centro decisionale che fornisce informazioni e regole d'implementazione alle sotto-articolazioni, che possono essere organizzate in gruppi di lavoro cooperativi) la dimensione reticolare fluida, assunta da Avanguardie educative, rende possibili relazioni cooperative tra i diversi attori del network, permettendo più facilmente la risoluzione di problemi comuni e la diffusione di una cultura d'innovazione co-costruita. La gestione reticolare garantisce una maggiore flessibilità e dinamicità, indispensabili di fronte alla complessità e incertezza del mondo contemporaneo. Sulla base della varietà e complementarità rappresentata nella Rete (come ad esempio scuole di ogni ordine e grado, di diverse dimensioni, dislocazione geografica e di diversi indirizzi) si accresce la versatilità di soluzioni strategiche raggiungendo più velocemente il perseguimento degli obiettivi comuni (della Rete) integrati con quelli dei singoli (i Nodi) (Seddio, 2013).

---

<sup>3</sup> Negli anni Avanguardie educative è entrata in dialogo e collaborazione per l'inquadramento di idee della Galleria con molte reti d'innovazione come ad esempio La "Rete Senza Zaino" (con la quale ha collaborato sull'idea *Apprendimento differenziato*), la "Rete Booking-progress" (per l'idea *CDD-integrazione libri scolastici*) e la "Rete We debate" (per l'idea *Debate*). Si tratta di reti d'innovazione promossi da scuole in rete per la diffusione di pratiche innovative del modello didattico-organizzativo, altamente strutturate, spesso attraverso architetture a rete gerarchiche, il cui obiettivo è la realizzazione del modello o del prodotto che essi stessi rappresentano, verificandone l'aderenza o meno alle indicazioni date. Una delle differenze fondamentali tra il Movimento di Avanguardie educative e queste reti, seppur nella condivisione di valori e principi comune al significato di scuola innovativa, risiede proprio nella totale libertà d'interpretazione lasciata alle scuole aderenti di interpretare le metodologie promosse per ricercare un proprio modello di scuola.

## LA RETE DI AVANGUARDIE EDUCATIVE

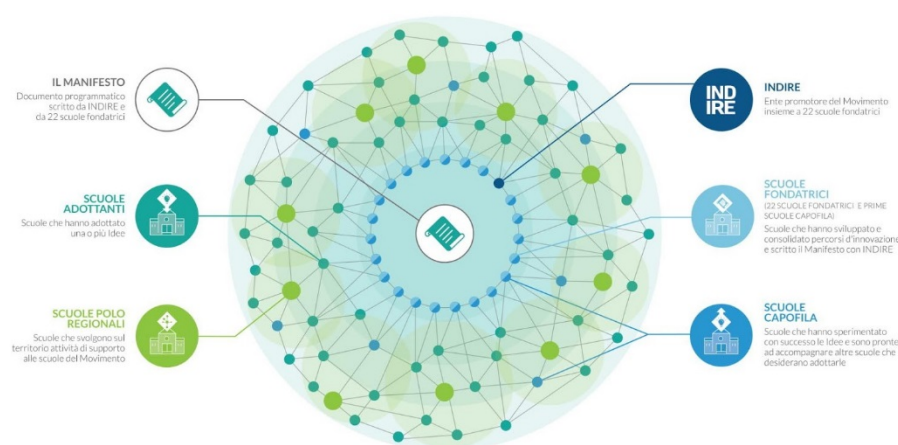


FIGURA 3 - IL SISTEMA A RETE E I NODI DI AVANGUARDIE EDUCATIVE

La funzione dei nodi (gli attori del sistema Avanguardie) dipende dai programmi della Rete e dall'interazione con gli altri nodi. L'importanza di ogni nodo non deriva dalle sue caratteristiche specifiche ma dalla capacità di contribuire all'efficacia della Rete nel realizzare i propri obiettivi. L'unità di misura è la rete, non il nodo.

Nelle reti scale-free, si ha un numero di nodi piccolo ma sono molto collegati e importanti. Questo è quanto accade per le Scuole polo regionali di Avanguardie educative, che sono solo il 2,37% su una comunità composta da 1139 scuole, ma rappresentano degli "hub" in grado di attrarre e tenere collegati il resto degli elementi meno connessi del sistema (Scuole adottanti e Scuole nuove), agendo come centri di competenza per il supporto formativo diffuso e l'accompagnamento degli altri attori all'innovazione. Sono questi "hub" che accorciano le distanze tra i nodi e rendono la comunità coesa e attiva. Ed è stato proprio durante l'emergenza sanitaria per la pandemia da Coronavirus che i 27 Dirigenti scolastici delle Scuole Polo hanno svolto un ruolo di leadership rafforzato divenendo il punto di riferimento per il supporto tecnico e organizzativo, attraverso gemellaggi e la *virtual visiting* alle scuole del territorio locale e nazionale.

## 7. Conclusioni

«Le organizzazioni che apprendono (learning organization) sono quelle nelle quali le persone aumentano continuamente la loro capacità di raggiungere i veri risultati cui mirano; nelle quali si stimolano nuovi modi di pensare orientati alla crescita; nelle quali si lascia libero sfogo alle aspirazioni collettive, e nelle quali, infine, le persone continuano ad imparare come si apprende insieme» (Senge, 2011). Se poi riconoscono che il percorso di apprendimento continuo, l'investimento sul capitale umano, sia il solo modo per garantire la propria capacità di reagire al continuo e repentino mutamento sociale, economico e tecnologico, tipico della postmodernità, allora possiamo pensare alle organizzazioni come processi, più che sistemi dati e stabili nel lungo periodo.

Avanguardie educative si è rimodulata nel tempo e nell'ampliarsi dei suoi aderenti agendo di fatto con le caratteristiche della learning organization sopradescritta: elaborando ruoli, profili, identità e relazioni all'interno e all'esterno del proprio network. Basata su un assetto non gerarchico e flessibile, ha mantenuto l'equilibrio tra il contributo dei singoli (scuole capofila a cui si affiancano nuove

capofila portatrici di varianti d'uso dell'idea originaria o le nuove funzioni di scuole polo regionali) e la creatività collettiva (documenti programmatici comuni, modelli di formazione e assistenza-coaching progettati in modalità cooperativa per sostenere la community). La costruzione dell'identità collettiva del Movimento non è avvenuta attraverso la somma delle singole identità, bensì attraverso la costruzione di una visione condivisa (shared vision) di scuola del futuro. Le capacità dei singoli (singole scuole e singoli docenti) si sono rafforzate nella ricerca collettiva di soluzioni perché tutti hanno a cuore (care) il medesimo risultato: ambienti educativi in grado di sostenere apprendimenti significativi e persistenti.

Tuttavia nella moltitudine dei nodi rappresentati nella Rete (si veda Figura 2) non tutti gli istituti hanno lo stesso livello di pro-attività e autonomia. In molti vivono l'appartenenza alla Rete come uno spazio più per la conoscenza che per la co-costruzione. Ci si aspetta percorsi sperimentali precostituiti e momenti formativi formali, uno step by step. Mentre un percorso d'innovazione è esso stesso un percorso di apprendimento attraverso il fare, sperimentare, sbagliare e rimodulare grazie all'errore e al confronto. Su questo e sulla dimensione della messa a sistema a livello macro, Avanguardie educative come learning organization deve ancora regolare il proprio modello organizzativo (ipotizzando tra l'altro un allargamento del ruolo di scuole polo regionali sia per numero che per funzioni nel corso del 2020) e la ricerca Indire affinare i propri indicatori per poter misurare le variabili che agevolano il radicamento e la messa a sistema dell'innovazione in ambito educativo.

## 8. Bibliografia

Bucchi, M. (2016). *Per un pugno di idee. Storie di innovazioni che hanno cambiato la nostra vita*. Bompiani.

CNR-Istituto dei Sistemi complessi. (2020). *Complessità e reti di interazione*.

<https://www.isc.cnr.it/public-outreach/divulgazione/scienza-della-complessita-e-teoria-delle-reti/>

Dallara, P. (2017). *Meeting di Confindustria* [Video]. You Tube.

[https://www.youtube.com/watch?v=bP0ie\\_ZLMnQ&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=bP0ie_ZLMnQ&feature=youtu.be)

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study.

Ferrari, S., & Laici, C. (2014). Etnografia del lavoro didattico. In P. C. Rivoltella (a cura di), *Smart Future. Didattica, media digitali e inclusione*. Franco Angeli.

Ginzburg, A. (2017). *Per una pedagogia dell'ascolto*. Spaggiari.

Goleman, D., Kaufman, P., & Ray, M. (2018). *Lo spirito creativo. Imparare a liberare le idee* (10ma ed.). Best Bur.

Harvard Graduate School of Education. (2020). *Making Learning and Thinking Visible in Italian Secondary Schools*. <http://www.pz.harvard.edu/projects/making-learning-and-thinking-visible-in-italian-secondary-schools>

Indire. (2018). *Avanguardie educative, infografiche*.

<http://innovazione.indire.it/avanguardieeducative/infografiche>

Laici, C. & Orlandini, L. (2016). "Avanguardie Educative": paths of innovation for schools. *REM - Research on Education and Media*, 8(1). <https://doi.org/10.1515/rem-2016-0007>

Lorenzoni, F. (2014). *I bambini pensano grande. Cronaca di un'avventura pedagogica*. Sellerio.

Carocci editore S.p.A., Roma, aprile 2020, per la Collana “Indire Ricerca. Idee d’innovazione” dal titolo *MLTV. Rendere visibile pensiero e apprendimento* a cura di Elisabetta Mughini e Silvia Panzavolta

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulga, G. (2010). *The open book of social innovation*. NESTA and The Young Foundation.

OECD-CERI. (2009). *Working out Change. Systemic Innovation in Vocational Education and Training*. OECD Publishing.  
<http://www.oecd.org/education/ceri/workingoutchangesystemicinnovationinvocationaleducationandtraining.htm#TOC>

OECD. (2013). *Innovative Learning Environments, Educational Research and Innovation*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264203488-en>

OECD. (2014). *Measuring Innovation in Education. A New Perspective*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264215696-en>

OECD. (2015). *Schooling Redesigned: Towards Innovative Learning Systems, Educational Research and Innovation*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264245914-en>

OECD. (2015a). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>

OECD. (2019). *Measuring Innovation in Education 2019, Educational Research and Innovation*. OECD Publishing. [https://www.oecd-ilibrary.org/education/measuring-innovation-in-education-2019\\_9789264311671-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/measuring-innovation-in-education-2019_9789264311671-en)

Carocci, Roma, 2019 con il titolo *Il dialogo euristico. Orientamenti operativi per una pedagogia dell’ascolto nella scuola*, a cura di Laura Parigi e Franco Lorenzoni.

Rogers, E. (2003). *Diffusions of innovation* (5<sup>a</sup> ed.). Free Press.

Rivoltella, P. C. (a cura di). (2014). *Smart Future. Didattica, Media digitali e inclusione*. Franco Angeli.

Santos, F., Salvado, J. C., Lopo de Carvalho, I., & Schulte, U.W. (2013). The Life Cycle of Social Innovations. In T. Osburg & R. Schmidpeter (Eds.), *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future* (pp. 183–195). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_16)

Seddio, P. (2013). *La gestione integrate di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive*. Franco Angeli.

Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina. L’arte e la pratica dell’apprendimento organizzativo*. Sperling & Kupfer Editori.

Tarabini, A., Curran, M., Montes, A. & Parcerisa, L. (2018). Can educational engagement prevent Early School Leaving? Unpacking the school’s effect on educational success. *Educational Studies*. <https://doi.org/10.1080/03055698.2018.1446327>

Wenger, E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Raffaello Cortina.

UNESCO e Università Cattolica del Sacro Cuore (2019), *Ripensare l’educazione. Verso un bene comune Globale*, ISBN 978-92-3-000074-5, versione italiana disponibile in libero accesso sotto

licenza Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>).