



# STRADE D'INNOVAZIONE

▶▶ Percorrendo la trasformazione dell'educazione in Italia

## Ringraziamenti

Le mappe sono degli strumenti che acquisiscono valore se, ordinando, aiutano ad orientare, indirizzare e quindi indicare una direzione, motivando quindi all'azione.

Tale obiettivo può essere raggiunto solo se il processo di mappatura, dalla strutturazione della metodologia alla scelta “verso cosa” indirizzare, è condiviso, sentito e partecipato da attori chiave del settore di riferimento. Per questo motivo “Strade d’innovazione” è il prodotto di un percorso reso possibile dagli occhi, cuori e visioni di 15 partner, che hanno deciso di mettere a fattor comune conoscenze, competenze ed esperienze d’innovazione per influenzare il sistema e trasformare l’educazione. Un caloroso ringraziamento quindi, ai membri del Comitato Consultivo e alle loro organizzazioni: Elena Mosa (**INDIRE**), Alfonso Molina (**Fondazione Mondo Digitale**), Danilo Casertano (**Scuole Sostenibili**), Pietro Fantechi (**Teach for Italy**), Paola Santoni (**DeA Scuola**), Aluisi Tosolini e Alessandro Catelani (**Casco Learning**), Rosy Russo (**Parole Ostili**), Valentino Magliaro (**Canva**), Michela Calvelli (**Edunauta di Generas Foundation**), Anna Granata (**Università degli Studi di Milano-Bicocca**), Valerio Ferrero e Emanuela Guarcello (**Università di Torino**), Zoe Cocci (**Università di Trento**), Matteo Spreafico (**School Innovation Lab**).

La presente ricerca è stata realizzata grazie al generoso contributo di numerosi enti e persone che da anni sostengono e supportano le iniziative di Ashoka Italia nell’ambito educativo. In particolare, si ringraziano Fondazione San Zeno, Fondazione Pietro Pittini e Fondazione KPMG



DEASCUOLA



SCUOLE SOSTENIBILI

WeSchool



fondazione sanzeno

Fondazione Pietro Pittini

## ***Prefazione***

*di Elena Mosa, ricercatrice INDIRE*

Nel vasto panorama dell'istruzione, stiamo assistendo a una trasformazione epocale che richiede una riflessione critica sulla nostra visione della scuola e della sua funzione nella società. Il report sulla mappatura dell'innovazione scolastica si inserisce in questo contesto di cambiamento, proponendosi come guida attraverso il complesso cammino orientato dai processi di innovazione. Come ricercatrice dell'Indire, mi ritrovo a condividere riflessioni su un tema che non solo caratterizza il nostro presente, ma delinea il futuro stesso dell'istruzione. In particolare, la necessità di ridefinire la narrazione attorno alla scuola è un punto focale di questa analisi. Troppo spesso, infatti, la percezione comune della scuola si riflette in una cornice statica e a tratti stanca, ancorata a un passato che non rispecchia più le esigenze del nostro mondo in rapida evoluzione. Questo report invita a rompere gli schemi mentali consolidati e a adottare una prospettiva proattiva nei confronti dell'innovazione, il vero catalizzatore di questa trasformazione.

La mappatura qui presentata mette a fuoco i caratteri fondanti del processo di innovazione e offre un panorama ricco di pratiche innovative, persone appassionate, progetti e approcci pedagogici all'avanguardia. Tuttavia, l'innovazione non deve restare confinata in singole esperienze; piuttosto, il nostro compito è quello di favorire la messa a sistema di queste iniziative. Solo attraverso un approccio sistemico e coordinato possiamo garantire che le innovazioni che emergono in varie parti del mondo scolastico abbiano un impatto significativo e duraturo sul sistema educativo nel suo complesso. È anche in tal senso che il rapporto sottolinea l'importanza di creare reti tra le istituzioni educative. Le scuole devono aprirsi alle opportunità generative che derivano dalla condivisione delle migliori pratiche, dall'apprendimento reciproco e dalla costruzione collettiva del sapere. La collaborazione non solo accelera il processo di innovazione, ma crea anche un terreno fertile per lo sviluppo di soluzioni sinergiche a sfide comuni. La condivisione di risorse, conoscenze e esperienze è il cuore pulsante di una comunità educativa resiliente e dinamica.

Altrettanto significativa è la necessità di aprire la scuola al territorio circostante. La mappatura dell'innovazione scolastica non può prescindere dalla realtà in cui le scuole sono immerse. In tal senso, è fondamentale valorizzare la ricchezza insita nella diversità di approcci e soluzioni, prendendo le distanze da un "ricettario per l'innovazione" che non terrebbe

conto dei contesti, delle autonomie e delle specificità e che si rivelerebbe pertanto inefficace.

Collegare l'istruzione alle esigenze specifiche della comunità circostante non solo rende l'apprendimento più rilevante per gli studenti, ma contribuisce anche a costruire ponti tra la scuola e il tessuto sociale.

L'istruzione non è un'entità astratta, ma un elemento fondamentale per lo sviluppo sostenibile e il benessere di una comunità. Un altro aspetto essenziale messo a fuoco nel report attiene alle strategie di sostegno ai processi di innovazione che spesso nascono senza però attecchire nella cultura di una comunità. L'innovazione si realizza nell'incontro virtuoso di spontaneità e di governance, caratterizzandosi sia come tecnica che come un fenomeno sociale che necessita dell'adesione ad un sistema di valori ed esperienze. Non può funzionare il modello "se son rose fioriranno" perché l'innovazione richiede cura, attenzione e gestione. Richiede l'adozione di una postura critica nei confronti dei processi attivati, di lenti e di strumenti per analizzarli durante il percorso, anche al fine di riorientarli e di disseminarne gli esiti.

Infine, non meno importante, il richiamo al benessere ci invita ad accendere un faro su questo bisogno che l'emergenza sanitaria ha reso una priorità. È prioritario adoperarsi in tal senso per rendere la scuola un ambiente di apprendimento da abitare, dove la comunità intera possa stare bene nel sentirsi accolta. In sintesi, la mappatura dell'innovazione scolastica è uno strumento per orientare il cambiamento, ma la sua efficacia dipende dalla volontà di agire. È un invito agli insegnanti, dirigenti scolastici, responsabili politici, genitori, studenti e ai territori a lavorare insieme per costruire un sistema educativo che sia all'altezza delle sfide e delle opportunità del XXI secolo. È anche un invito ad immaginare un futuro in cui l'istruzione non sia solo un veicolo di trasmissione di conoscenze, ma un laboratorio creativo in cui si coltivano il pensiero critico, la collaborazione e la resilienza.

In conclusione, l'invito è quello di leggere questo report non solo come un elenco di buone pratiche, ma soprattutto come un richiamo all'azione, all'agentività collettiva. Questa è la postura da "changemakers" che Ashoka ci invita ad assumere come imprenditori sociali di cambiamento, innovazione e benessere.



# Indice

<b>Messaggi chiave</b>	<b>9</b>	<b>Perché: una visione per la trasformazione dell'educazione</b>	<b>50</b>
<b>Introduzione</b>	<b>11</b>	La scuola come costruttrice di ecosistemi educativi	51
Struttura del report	13	La scuola per imparare a vivere	53
Metodologia	14	<b>Da cosa: I framework pedagogici</b>	<b>57</b>
Le categorie mappate		La pedagogia come guida per il futuro	57
La definizione di innovazione educativa	18	Avanguardie Educative, un punto di riferimento nazionale	58
Le mappature del passato	19	Uno sguardo alla comunità internazionale	59
In cosa differisce dalle altre mappature?	21	<b>Come: gli strumenti dell'innovatore</b>	<b>62</b>
I limiti di questo rapporto	22	Il benessere per una crescita a 360°	63
		Le competenze del XXI secolo	65
<b>Il profilo dell'innovazione</b>	<b>24</b>	Il digitale come risorsa	70
		La valutazione	72
<b>Chi: I protagonisti del cambiamento</b>	<b>26</b>	Arte e patrimonio per il protagonismo giovanile	74
Le scuole	26	<b>Con chi: come influenzare il sistema</b>	<b>78</b>
La scuola pubblica	28	La documentazione	78
Gli ordini e grado per la scuola per il cambiamento	28	La messa a sistema dell'innovazione	80
Le competenze e le caratteristiche degli innovatori e innovatrici	29	“La Leadership per il Cambiamento”	80
Non solo scuola: il mondo profit e no profit	33	Cambio di mentalità del proprio ruolo di practitioner educativo	82
Un ricambio generazionale tutto da co-costruire	36	<b>Conclusioni</b>	<b>84</b>
Una nuova figura nella mappa: l'Edu influencer	38	<b>Bibliografia</b>	<b>86</b>
<b>Dove: i luoghi dell'innovazione</b>	<b>41</b>		
La distribuzione geografica	41		
Educare tra le sfide della contemporaneità	42		
Dispersione scolastica	42		
Mancanza di orientamento	44		
Malessere psicologico della comunità educante	46		

## Messaggi chiave

1. L'impegno internazionale di "re-immaginare e quindi trasformare l'educazione" è ampiamente accolto da una comunità educante sfaccettata e multidisciplinare in cammino verso un nuovo modo di fare scuola, basato su principi di rilevanza, equità ed inclusione.
2. Gli innovatori e le innovatrici che operano nel sistema educativo e trovano soluzioni sistemiche in risposta ai bisogni del XXI secolo, sono dei "bricoleur"<sup>(1)</sup>. Per percorsi professionali precedenti o interesse personale, i leader educativi possiedono forti competenze progettuali e rendono gli strumenti tipici del ciclo di project management un'occasione di apprendimento partecipato con la comunità educante.
3. Il/La leader che innova è anche un ri-cercatore/ricercatrice e valuta il processo di documentazione come centrale nel processo di cambiamento al fine di rendere sistemica la sua azione.
4. La comunità educante si allarga e accoglie una nuova figura: l'Edu influencer, un divulgatore educativo capace di 1) rielaborare temi complessi e distribuirli tramite piattaforme digitali, 2) favorire lo scambio di buone pratiche in merito alle metodologie didattiche, 3) agire sulla motivazione degli attori della comunità educante.
5. Il benessere della comunità è una priorità per i leader educativi della mappatura. La costruzione di un buon clima e l'attenzione al benessere nei contesti educativi diventa un prerequisito essenziale per la fluidità e l'efficacia del processo di insegnamento-apprendimento. La scuola è un luogo dove imparare a stare bene e acquisire le competenze per la vita.

---

<sup>1</sup> Secondo il concetto di Levi Strauss il "bricoleur" è capace di eseguire un gran numero di compiti differenziati ma, diversamente dall'ingegnere, egli non li subordina al mero possesso di materie prime o di arnesi, i quali invece sono concepiti e procurati espressamente per la realizzazione del suo progetto (Lévi-Strauss, 1960).

## Introduzione

Il repentino cambiamento degli ultimi anni, dovuto alla crisi sanitaria, ha fatto emergere in maniera ancora più evidente la difficoltà del sistema educativo italiano di adattarsi alla complessità della modernità. Le conseguenze di tale mancanza sono trasversali alle varie componenti della vita scolastica e agli attori che la abitano e la vivono: il tasso di burn out dei docenti è aumentato considerevolmente con la pandemia (Pellerone, 2021), i dirigenti sono sommersi da pratiche burocratiche che impediscono loro di dedicarsi ad attività indirizzate alla visione (OECD, 2019), lo stato di ansia e depressione degli studenti e studentesse italiane riportano un incremento di stanchezza, apatia, irritabilità e preoccupazione, confermando quanto le difficoltà emotive e sociali possano impattare sulla capacità di apprendimento (Save the Children, 2021); sono molte le famiglie che si sono trovate impreparate a supportare i propri figli in un contesto di Didattica A Distanza (DAD), non possedendo le conoscenze, competenze, l'attrezzatura e il tempo necessario per supportarli (Burgess & Sievertsen, 2020; OECD, 2021). In un mondo VUCAH (volatile, incerto, complesso, ambiguo, iperconnesso), la velocità alla quale il cambiamento sta avvenendo lascia persone e organizzazioni confuse, in uno stato di malessere.

Questi ultimi si trovano nel costante tentativo di riempire i vuoti di conoscenza e competenza provocati dal veloce sviluppo tecnologico e sociale. Essendo la curva di apprendimento infinita, spesso sensazioni di "sfinimento" o "cinismo" hanno la meglio su entusiasmo e curiosità. In questi periodi di complessità, il disagio è talmente profondo che allenta, scombussola il sistema in un modo che "crea aperture per trasformare lo status quo" (Fullan, 2021, p.2). Queste aperture, per poter essere davvero generative, necessitano un ripensamento dell'individuo o per meglio dire di quest'ultimo nella collettività, uno spostamento da un paradigma centrato sull'informazione, l'ordine e il controllo verso una mentalità che valorizza l'immaginazione, l'intuito e la libertà come leve sistemiche di cambiamento (Omer, 2017).

Nel 2021, l'UNESCO ha chiesto alla comunità internazionale di iniziare un processo di "re-immaginazione dei nostri futuri insieme", per strutturare un "nuovo contratto sociale per l'educazione" che ponesse l'educazione appunto al centro del dibattito sociale e politico riconoscendone il suo ruolo trasformativo per la società. In particolare, la trasformazione del ruolo dell'insegnante è posta al

centro del dibattito internazionale, con una richiesta specifica da parte del Direttore Generale delle Nazioni Unite, António Guterres, nei confronti dei docenti di tutto il mondo, di diventare loro stessi “attori di cambiamento”. Per far ciò e affrontare la sfida della carenza di insegnanti, l’ultimo rapporto dell’UNESCO “Global report on teachers: addressing teacher shortages” (2023) pone la motivazione e lo sviluppo olistico degli stessi, la chiave per attrarre e trattenere gli insegnanti all’interno del sistema educativo.

Sebbene gli/le insegnanti, e la scuola in generale, rappresentino il cuore pulsante del sistema educativo, il periodo di malessere ha coinvolto la comunità educante più ampia, interrogando e coinvolgendo i practitioner dell’educazione, sia dentro che fuori le mura scolastiche, nel processo di re-immaginazione e trasformazione dell’educazione.

Il Transforming Education Summit di New York (2022) ha visto la presenza della comunità educante internazionale impegnata ad inserire il discorso educativo al centro dell’agenda politica. I paesi coinvolti, quindi, hanno elaborato strategie di azione che potessero supportare questo processo di trasformazione in maniera multi-disciplinare e trasversale ai settori di appartenenza. In Italia, gli ingenti finanziamenti stanziati sulla Missione 4 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, hanno dichiarato l’obiettivo di trasformare la scuola in un’istituzione innovativa, sostenibile, sicura e inclusiva aprendo la strada ad ulteriori incentivi all’attivazione di processi di innovazione educativa.

Tale dichiarazione ha mobilitato **individui** motivati e capaci di influenzare e costruire, **gruppi** informali, **progettualità** elaborate ad hoc per innovare l’offerta formativa, **scuole** che ristrutturano il proprio progetto formativo per rispondere ai bisogni della comunità di riferimento, **associazioni del Terzo Settore** che si mettono a disposizione dell’istituzione scolastica. Insomma, la definizione di un obiettivo comune ha messo in moto una comunità educante estremamente sfaccettata e diversa, che sta innovando il sistema educativo su principi di rilevanza, equità e inclusione.

Il presente rapporto si inserisce in questo quadro e si pone come primo obiettivo quello di navigare tale ricchezza di buone pratiche, esperienze di cambiamen-

to e visioni per renderle protagoniste di **una nuova narrazione dell’educazione in Italia: una narrazione propria di, gestita da, e appartenente ai practitioner dell’educazione**. In secondo luogo, ordinando e dando voce a queste esperienze, il rapporto si impegna **a ribaltare la narrazione della scuola italiana**, troppo spesso ancorata a concetti obsoleti di status quo e gerarchie, **per accogliere una comunità educante che opera, sperimenta, sbaglia, ci riprova e ha successo**.

Gli obiettivi di narrazione di questo rapporto non sono che il primo passo verso un percorso di azione, influenza e trasformazione che ambisce a mettere in connessione queste realtà al fine di creare **un’alleanza di leader educativi** capaci di ispirare altri, plasmare sistemi complessi, forgiare team di lavoro fluidi e generativi, e co-costruire visioni educative di senso che mirino ad attivare il potenziale dei protagonisti di cambiamento in ogni attore della comunità educante. Tutto questo per creare un mondo dove ognuno sia, si senta e abbia le capacità di essere un changemaker e contribuire al bene comune.

## **Struttura del report**

Questo report si pone l’obiettivo di restituire un profilo dell’innovatore ed innovatrice in ambito educativo, un vero e proprio identikit attraverso cui evidenziare le caratteristiche principali di chi innova nel mondo educativo.

Nello specifico, il primo capitolo presenterà la metodologia utilizzata per la raccolta dati e la definizione di innovazione educativa considerata, entrambi frutto di un lavoro condiviso da Ashoka Italia insieme al Comitato Consultivo. Subito dopo, l’analisi passerà in rassegna le mappature esistenti a livello nazionale ed internazionale e posizionare “la mappatura dell’innovazione educativa” nel panorama dell’innovazione.

Il secondo capitolo, il cuore dell’analisi, offrirà una riflessione sul profilo del practitioner che innova nel settore educativo. L’analisi approfondirà la dimensione del **chi**, esplorando le caratteristiche, inclinazioni e competenze degli innovatori e innovatrici; del **dove**, inquadrando le sfide maggiormente rilevate nel

nostro territorio; del **perché**, immaginando le visioni condivise della scuola del futuro; del **cosa** approfondendo i framework pedagogici di riferimento; del **come**, rilevando gli strumenti utilizzati per innovare; del **chi**, identificando i compagni di viaggio degli innovatori e innovatrici e come riescono ad influenzare il sistema, in un'ottica collaborativa.

Le conclusioni offriranno delle raccomandazioni sulla base delle considerazioni emerse e individueranno ulteriori aree di approfondimento per indagini future.

## Metodologia

La mappatura dell'innovazione educativa è frutto di un processo di indagine partecipato iniziato e portato avanti da 10 partner strategici e da 3 partner sostenitori, i quali hanno supportato Ashoka Italia dallo stadio embrionale fino alla realizzazione e alla pubblicazione dei dati. Al fine di rendere il processo di ricerca ricco di spunti e confronti continui, si è voluto rendere il procedimento trasparente e collaborativo, creando un Comitato Consultivo che, riunendosi bimestralmente, ha supervisionato il presente processo di mappatura nel mondo dell'educazione. Con un tentativo di costruire una metodologia di ricerca che riflettesse, almeno in parte, la ricchezza di esperienze del panorama educativo italiano, Ashoka ha strutturato una metodologia di raccolta dati che ha visto la partecipazione di diverse personalità, settori e metodi di ricerca qualitativa. Il Comitato Consultivo ha visto la partecipazione di 10 partner strategici esperti di innovazione educativa e da 3 partner sostenitori (**INDIRE, Teach for Italy, Fondazione Mondo Digitale, Deascuola, WeSchool, School Innovation Lab, Canva, Casco Learning, Edunauta di Generas Foundation, Scuole Sostenibili, Scuole Naturali, Fondazione San Zeno, Fondazione KPMG e Fondazione Pietro Pittini**). Questo organo si è incontrato bimestralmente per otto mesi per a) accordare una definizione di innovazione condivisa; 2) elaborare i criteri di selezione (visione, rilevanza, framework pedagogico, strategia d'innovazione, replicabilità, documentazione, impatto e leadership); 3) validare il metodo di raccolta dati; 4) co-costruire una strategia di comunicazione per il lancio della mappatura; 5) visionare i dati e costruire una strategia di advocacy post-mappatura. Il secondo passo ha previsto la strutturazione di una metodologia di raccolta dati che

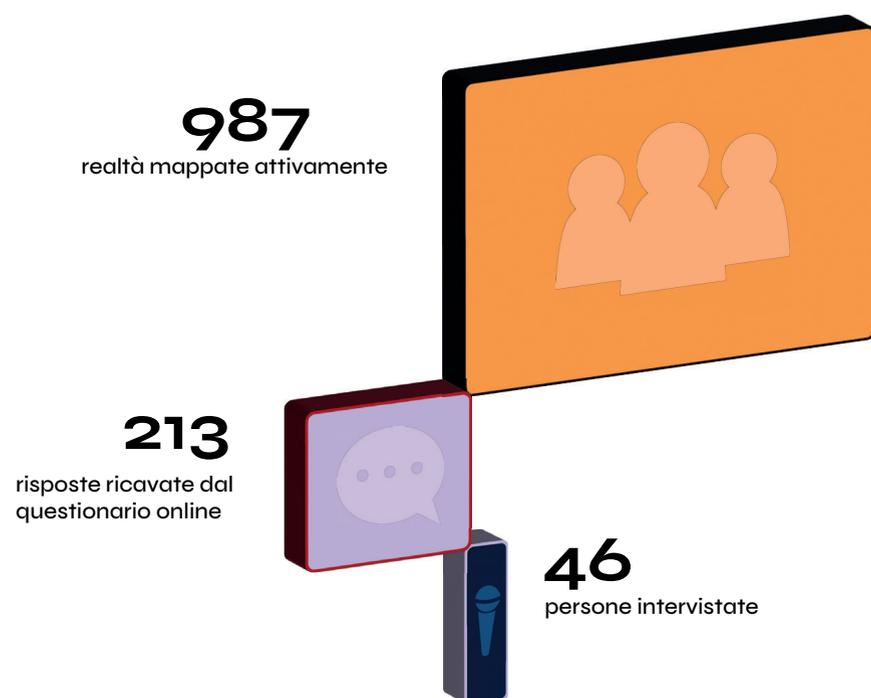
potesse raccontare in maniera esaustiva il panorama educativo di riferimento e che permettesse di raggiungere, con agilità e rigore, le numerose realtà d'innovazione. Per questo, insieme all'Università di Torino e l'Università di Milano Bicocca, Ashoka ha realizzato una metodologia basata su tre elementi chiave:

**1. Un questionario di raccolta dati distribuito tramite la piattaforma Typeform.** Un questionario composto da circa 40 domande specifiche, elaborate ad hoc sui criteri d'innovazione menzionati in precedenza, ha fornito un'analisi articolata e sfaccettata che ha rappresentato le basi per la robusta analisi qualitativa presente in questo report. Le realtà prese in considerazione sono state 200.

**2. Mappatura attiva da parte del team di Ashoka Italia.** Sulla base di alcune nomine provenienti direttamente dal CC e dai partner chiave della comunità, Ashoka Italia ha iniziato una ricerca attiva e analisi delle esperienze di cambiamento più rilevanti sul territorio nazionale. Nel far questo, il team ha consultato il movimento di Avanguardie Educative, la Biblioteca dell'innovazione dell'INDIRE, i partner, gli imprenditori sociali e i giovani changemaker della comunità di Ashoka, i progetti presentati all'interno della "Indagine conoscitiva in materia di innovazione didattica, anche legata all'uso di nuove tecnologie" portato avanti dalla VII Commissione della Camera dei Deputati durante la XVIII Legislatura, le selezioni dei Festival dell'innovazione educativa come Didacta e il Festival dell'Innovazione Scolastica di Valdobbiadene. Inoltre, la ricerca ha preso in considerazione i poli formativi identificati da Scuola Futura, numerosi progetti presenti sul database della Fondazione Con i Bambini e un'attenta rassegna digitale degli "influencer" in ambito educativo. Le realtà prese in considerazione sono state 1000.

**3. Interviste qualitative.** Per arricchire ulteriormente l'analisi qualitativa e comprendere a fondo le dinamiche sistemiche legate alle innovazioni scovate, il team di Ashoka Italia ha condotto 50 interviste della durata di circa 1h30 ciascuna, interrogando, dirigenti scolastici, docenti, realtà non profit, associazioni, giovani, imprenditori sociali, organizzazioni for profit e tech, esperti e personalità di spicco del mondo accademico. Le personalità intervistate sono state selezionate sulla base di consul-

tazioni approfondite con gli esperti del Comitato Consultivo, sulla base di criteri di visione educativa, strategia di innovazione messa in atto e la sua rilevanza nei confronti del contesto di riferimento.



## Le categorie mappate

Per racchiudere la varietà di realtà mappate dentro e fuori la scuola, Ashoka insieme al Comitato Consultivo ha identificato 5 categorie principali:

**1) Scuole.** Istituti di ogni ordine e grado che hanno reso l'innovazione un carattere identitario della propria cultura scolastica e organizzativa al fine da offrire un progetto educativo trasformativo.

**2) Metodologie.** Metodologie di insegnamento e di apprendimento sperimentate in classi, sezioni o gruppi di attori della comunità educante. Questa categoria include anche quelle metodologie di abilitazione di processi di innovazione in ambito educativo, di attivazione giovanile, di supporto a docenti e dirigenti sperimentati all'esterno del contesto scolastico

**3) Leader di cambiamento.** Individui con visione, motivazione ed esperienza nel cambiare la scuola, conservando un'intuizione e voglia di operare il proprio cambiamento in un'ottica olistica e sistemica

**4) Costruttori di ecosistemi territoriali.** Enti multisettoriali impegnati da diversi anni nel creare un ecosistema che permetta di far emergere in maniera sostenibile l'innovazione educativa, attraverso collaborazioni con partner territoriali e realtà pubbliche e private.

**5) Progetti.** Iniziative territoriali, nazionali ed internazionali come imprese sociali, fondazioni, no-profit e for profit che stanno lavorando in un'ottica sistemica, costruendo un ecosistema che possa far favorire l'emergere dell'innovazione sociale.



scuole



metodologie



leader



costruttori di  
ecosistemi



progetti

## La definizione di innovazione educativa

Le definizioni di innovazione educativa variano ampiamente nella letteratura nazionale ed internazionale e nei contesti più disparati. L'intento di questa iniziativa non è quello di contribuire al dibattito teorico sulla definizione, quanto raccogliere dati rilevanti sullo stato dell'arte dell'innovazione e delle realtà che la stanno portando avanti ed implementando. Facendo leva sulla conoscenza di Ashoka nel campo dell'innovazione sociale per il bene collettivo, la definizione di innovazione educativa di questo rapporto si fonda su tre pilastri fondamentali, identificati già dal 2007 dal GIIN (Global Impact Investing Network) e ripresi da Mario Calderini nella definizione di un'azione trasformativa e generativa di valore sociale:

**1) Intenzionalità:** L'impatto sociale è ricercato intenzionalmente e le azioni vengono dichiaratamente effettuate con lo scopo di perseguire un risultato positivo per la comunità. Ciò si traduce in un'esplicita dichiarazione "ex ante" e nella ricerca proattiva di attività che perseguano come obiettivo la creazione di valore sociale.

**2) Misurabilità:** Gli impatti sociali che si intendono generare, oltre che essere stabiliti ex ante, devono essere individuati in modo da poter essere misurabili. Gli obiettivi sociali, infatti, devono essere misurati con lo scopo di poter definire ex ante gli impatti attesi ed ex post verificare se gli impatti attesi siano stati effettivamente ed efficacemente raggiunti.

**3) Addizionalità:** Le azioni progettate operano in aree, ambiti e luoghi "sottocapitalizzati" e solitamente esclusi da processi di cambiamento e miglioramento sociale, modellando il design delle azioni di innovazione agli obiettivi di impatto, al fine di creare un nuovo modo di generare un cambiamento positivo. In tal senso, per addizionalità intendiamo la capacità di creare qualcosa di nuovo che sia di valore per la società.

Applicando questi 3 principi al contesto educativo e prendendo come riferimento un recente tentativo dell'INDIRE di definire il concetto, per innovazione educativa intendiamo sia il processo (come l'innovazione viene generata, sostenuta e potenziata) sia il prodotto, il che implica necessariamente la possibilità di osservare, misurare, valutare e, in una certa misura, prevederne l'impatto (Benassi & Toci, 2021). Infatti, fare innovazione significa favorire intenzionalmente azioni di cambiamento locale in un'ottica sistemica, che riguardano il tempo e lo spazio di fare scuola, toccando le dimensioni della leadership, le pratiche di insegnamento-apprendimento, lo sviluppo e la valutazione del curriculum in un'ottica di creazione di valore sociale misurabile. Nell'operare questi processi di innovazione e trasformazione della scuola, la comunità locale, nazionale ed internazionale viene vista, percepita ed ingaggiata come attore chiave nel progetto educativo di innovazione.

## Le mappature del passato

Mappare esperienze di cambiamento sociale rilevanti caratterizza il lavoro di Ashoka a livello nazionale ed internazionale. Infatti, da più di 40 anni, Ashoka mappa imprenditori sociali con impatto sistemico in tutto il mondo, identificando ambiti, comprendendo le nuove direzioni e mettendo in rete i changemaker più visionari per aumentare l'impatto e lavorare per il bene comune. Con l'intenzione di costruire una rete internazionale di esperienze di cambiamento in ambito educativo che stessero lavorando per realizzare un progetto che vedesse i giovani come protagonisti di cambiamento, dall'inizio degli anni 2000, l'organizzazione ha iniziato a lavorare in questo settore, cercando le scuole più all'avanguardia in più di 90 paesi. L'Italia ha iniziato a mappare le esperienze di cambiamento in ambito scolastico nel 2017, intraprendendo un processo di

mappatura, durato circa due anni, che ha visto il coinvolgimento di circa 70 esperti del settore, utilizzando una metodologia di studio basata sulla snowball methodology (2), un procedimento che ha permesso di coinvolgere tutte le regioni della nostra penisola e di raggiungere 475 scuole. La ricerca si era posta l'obiettivo di scovare istituti scolastici che avessero forti elementi di allineamento alla **visione di Ashoka** e di creare una generazione di protagonisti di cambiamento che costruissero il proprio progetto educativo sui principi di innovazione, **apprendimento attivo, influenza e nuova leadership**.

Con una prima identificazione di 5 scuole, per poi completare la selezione nel 2019, il processo di mappatura si è concluso con la selezione di 11 scuole changemaker che si sono unite ad una network internazionale di 280 istituti innovativi a livello internazionale.

- Istituto Comprensivo San Giorgio di Mantova
- IISS Ettore Majorana di Brindisi
- Scuola-Città Pestalozzi di Firenze
- Liceo Attilio Bertolucci di Parma
- Collegio del Mondo Unito UWC Adriatic di Duino
- ISIS Arturo Malignani di Udine
- ITE Enrico Tosi di Busto Arsizio
- IIS Savoia-Benincasa di Ancona
- ISIS Galilei-Costa-Scarambone di Lecce
- Istituto Comprensivo 3 di Modena
- Istituto Comprensivo Parma Centro

---

2 Metodologia a "palla di neve". La snowball methodology è un metodo di campionamento per la ricerca qualitativa, una tecnica per reclutare intervistati per focus group o interviste individuali.

Oltre alle 11 scuole changemaker, il panorama educativo italiano e internazionale ha testimoniato la presenza di altre esperienze di mappatura portate avanti da enti provenienti da settori diversi. A livello internazionale, è possibile notare come lo strumento di mappatura venga utilizzato dalle università per semplificare l'ampia offerta formativa proposta (vedi curriculum mapping, MIT di Boston). In altri casi, lo "school mapping" viene utilizzato a livello internazionale per offrire una visione dinamica e prospettica di come dovrebbe apparire il servizio educativo in futuro, mostrando i suoi edifici, insegnanti e strutture, per consentire l'attuazione delle politiche educative (Caillods et al., 1983).

A livello nazionale, è necessario menzionare il lavoro dell'INDIRE con il movimento di Avanguardie Educative, un'iniziativa che ha interpretato un primo processo di mappatura come un vero e proprio strumento dinamico per mettere in connessione istituti, replicare buone pratiche e costruire una rete di supporto tra le scuole portando avanti azioni di cambiamento a livello di sistema scolastico. «Avanguardie educative» è un progetto di ricerca-azione nato dall'iniziativa autonoma dell'Indire con l'obiettivo di investigare le possibili strategie di propagazione e messa a sistema dell'innovazione nella scuola italiana. Il progetto si è poi trasformato in un vero e proprio Movimento aperto a tutte le scuole italiane; la sua mission è quella di individuare, supportare, diffondere, portare a sistema pratiche e modelli educativi volti a ripensare l'organizzazione della Didattica, del Tempo e dello Spazio del 'fare scuola' in una società della conoscenza in continuo divenire. Il Movimento è frutto di un'azione congiunta di INDIRE e di 22 scuole fondatrici che hanno sottoscritto un «Manifesto programmatico per l'Innovazione» costituito da 7 «orizzonti di riferimento», che esplicitano ed animano la vision di «Avanguardie educative».

La Generas Foundation con il progetto Edunauta, presenta una "mappa narrata" delle scuole e dei servizi educativi sul territorio nazionale che dimostrano una centralità della relazione come strumento di apprendimento intergenerazionale e con il territorio. In tal senso, la Generas Foundation estrae pratiche dall'esperienza dando voce ad esperti del settore o raccontando le tracce da loro percorse, raccolte in diverse tematiche, dove la relazione è al centro e le sfide sono il pane quotidiano di chi educa con passione. Un'altra modalità interessante di utilizzare lo strumento di mappatura è nel quadro di una stessa metodologia didattica, per favorirne la disseminazione, identificare chi la sta già mettendo in pratica e favorire lo scambio di buone pratiche e la contaminazione efficace. In questo contesto, "la mappa dei docenti capovolti" rappresenta un esempio interessante portato avanti dall'Associazione Flipnet.

## ***In cosa differisce dalle altre mappature?***

La mappatura dell'innovazione educativa, condotto da Ashoka Italia insieme a 15 partner, si inserisce in questo quadro ricco di esperienze di mappatura facendo leva sulle specificità di ogni progettualità ed immaginando un nuovo quadro, caratterizzato da un'agilità strutturale tale da poter coinvolgere ogni esperienza di mappatura riscontrata e unendo gli intenti nel voler supportare il territorio in un processo di cambiamento di sistema e di paradigma che veda l'emergere di un'educazione trasformativa, equa, accessibile e inclusiva. Nel far questo, la mappatura dell'innovazione educativa rappresenta un primo passo, quello dell'identificazione, di un processo di ricerca-azione che vede la costruzione di un'alleanza multidisciplinare di leader del settore educativo con cui costruire azioni di rilevanza e impatto sistemico. Tale azione rientra in un approccio bottom-up, costruendo da una parte un movimento che veda protagonisti tutti gli attori che stanno partecipando attivamente e quotidianamente ad un cambiamento sistemico, dall'altra, gettare le basi per un dialogo collaborativo per poter avviare una co-progettazione che spinga i protagonisti ad intraprendere azioni di advocacy e di promozione di un cambiamento sistemico e partecipato.

## ***I limiti di questo rapporto***

Questo rapporto rappresenta uno strumento partecipato di restituzione di un processo di ricerca-azione che non è limitato al processo di mappatura. La comunità di Ashoka Italia è un luogo di connessioni vibranti, generative e trasformativa in continua evoluzione. In tal senso, il rapporto offre un tentativo di studio e sistematizzazione di tutte le esperienze incontrate in 6 anni di lavoro in Italia, con particolare attenzione alla ricerca attiva degli ultimi mesi. Per questo, non ha l'ambizione di esaustività, dal momento che l'indagine non esaurisce il panorama dell'innovazione educativa e non tiene conto del valore delle numerose esperienze presenti in Italia ma con le quali la mappatura non è entrata in contatto. In ogni modo, è opportuno precisare che la seguente analisi non vuole restituire uno studio scientifico degli innovatori e innovatrici nell'ambito educativo. Piuttosto, l'agilità della metodologia, il processo partecipato e co-creato e la vivacità delle realtà mappate rappresentano elementi unici su cui costruire una strategia di influenza, realizzata insieme ai partner di Ashoka e i/le rappresentanti delle incredibili realtà mappate.



## *Il Profilo dell'innovazione*

Alla luce delle preziose esperienze di cambiamento identificate attraverso l'indagine di mappatura e nel tentativo di comprendere i trend e le ultime frontiere dell'innovazione educativa sul territorio nazionale, il capitolo andrà a costruire il profilo di un innovatore/innovatrice, un vero e proprio identikit attraverso cui chiarire e rendere facilmente individuabili le caratteristiche principali di chi innova nel mondo educativo. Questo ritratto, per certi versi unico e in continua evoluzione, include individui che hanno sfidato lo status quo cercando di portare un cambiamento a livello sistemico partendo dai bisogni reali dei giovani e degli alunni e alunne del nostro Paese. Elemento peculiare è stata la loro capacità di guardare oltre le convenzioni tradizionali e di progettare soluzioni creative per affrontare le sfide educative della contemporaneità, studiando contesti e realtà di riferimento.

Nello specifico, l'analisi approfondirà la dimensione del **chi**, esplorando le caratteristiche, inclinazioni e competenze degli innovatori e innovatrici; del **dove**, inquadrando le sfide maggiormente rilevate nel nostro territorio; del **perché**, immaginando le visioni condivise della scuola del futuro; del **da cosa**, approfondendo i framework pedagogici di riferimento; **del come**, rilevando gli strumenti utilizzati per innovare; del **con chi**, identificando i compagni di viaggio degli innovatori e innovatrici e come riescono ad influenzare il sistema, in un'ottica collaborativa.

## Chi: I protagonisti del cambiamento

In un contesto nazionale in cui spesso si abusa della parola innovazione, nel settore educativo si sono avviati, da alcuni anni, processi di analisi e valutazione nel tentativo di individuare i migliori strumenti per abilitare studenti e studentesse ad un mondo sempre più complesso e interconnesso. Con l'obiettivo di avere un impatto sul singolo e a livello sistemico, docenti, dirigenti, leader ed influencer, nelle scuole e al di fuori delle stesse, stanno offrendo il proprio contributo con il fine di lasciare un'impronta concreta del proprio operato, rendendo alunni e alunne attori del cambiamento e protagonisti del loro futuro.

### Le scuole

In un momento storico in cui vi è un chiaro appello all'intero sistema educativo di ripensare le fondamenta dell'istituzione scolastica a livello internazionale e nazionale, l'analisi evidenzia un ingente apporto d'innovazione da parte delle scuole. La possibilità di partecipare a **progetti di caratura nazionale ed internazionale**, come quelli promossi dall'Indire o dalla Fondazione con i Bambini o ancora dal Piano Scuola 4.0 o Erasmus+, ha permesso a diversi istituti pubblici e privati di attingere a risorse non solamente economiche ma anche ad esperienze di formazione uniche per docenti e alunni. Numerose sono state le istituzioni che si sono proposte non solo come istituti, dichiarando quindi di lavorare ad un progetto educativo ampio ed innovativo, ma anche costruendo progettualità e metodi d'avanguardia suggerendo un forte ingaggio di molti attori della comunità educante da cui è possibile dedurre quindi una forte intenzionalità e intraprendenza ad innovare su molti livelli. Tra gli istituti che hanno partecipato all'indagine di mappatura, l'analisi nota una forte apertura delle scuole innovatrici verso il territorio di riferimento. Infatti, le scuole e le progettualità innovative condivise, non solo vedono il territorio come un'occasione di arricchimento della didattica, ma lo considerano una vera e propria opportunità per la scuola di porsi come punto di

riferimento territoriale per rispondere ai bisogni del territorio ed ergersi come facilitatrice di cooperazione e integrazione sociale. È il caso, ad esempio, dell'IC "Simonetta Salacone" che nel suo Plesso "Pisacane" a Roma ha avviato attività e progetti con il territorio, arricchendo le esperienze di vita quotidiana di bambine e bambini provenienti da oltre 18 paesi differenti. Aprirsi al proprio contesto, organizzando attività ludiche, feste ed eventi, è stato un percorso vincente che ha permesso di riconquistare la fiducia e l'interesse da parte dell'intero quartiere che guardava la scuola e alla sua utenza culturalmente variegata con sospetto. Il processo partecipativo ha permesso, inoltre, di fondare un'associazione di genitori attiva e interconnessa la **Pisacane 0-11** (Figura 1), la quale si occupa dal 2013 di portare avanti attività di doposcuola e aiuto compiti, corsi pomeridiani di musica, inglese, teatro, arte aperti a tutti e tutte. Inoltre, queste scuole intravedono nelle opportunità offerte dal territorio locale, nazionale e internazionale, infinite occasioni di formazione per gli attori della propria comunità. Infatti, l'analisi sottolinea un ruolo centrale della formazione nelle visioni trasformative di questi istituti che viene interpretata da un lato come *strumento di attivazione* dei docenti, occasione di *apprendimento condiviso* che porta alla collaborazione e alla condivisione, e *mezzo di incentivazione* dei docenti che innovano. In altre parole, le scuole che innovano presentano caratteristiche simili di apertura e curiosità ai territori vicini e lontani e vedono nella decostruzione delle mura scolastiche il primo passo verso un progetto educativo fondato su di una mentalità di apprendimento continuo essenziale per re-immaginare il ruolo del docente.

Figura 1)  
Associazione "Pisacane0-11"



## *La scuola pubblica*

Con la visione di trasformare il sistema educativo italiano, **il settore pubblico risulta essere predominante** nella sperimentazione e ricerca di un nuovo paradigma. In linea con la prima mappatura delle Scuole Changemaker che aveva registrato la selezione di dieci scuole pubbliche e una privata, il 90% delle scuole raggiunte dalla presente indagine hanno una struttura legale pubblica, confermando ancora una volta come il settore pubblico rappresenti uno spazio propenso ed agile all'innovazione e alla sperimentazione. Non è comunque da ignorare un 10% di innovazioni provenienti da istituti privati o paritari, dislocati interamente al nord, un numero significativo e in crescita rispetto alla mappatura del 2019 dove gli istituti privati e paritari mappati non raggiungevano il 4%.

## *Gli ordini e grado della scuola per il cambiamento*

Nel delineare un profilo di una scuola che innova, l'analisi ha portato in superficie **un numero considerevole di innovazioni nell'ambito della secondaria di secondo grado**. Infatti, andando contro una tendenza che vede il primo ciclo come un luogo con una maggiore capacità d'innovazione rispetto agli altri ordini e gradi (D'Orio 2009, Webster, 2013, Sacchella 2014), quasi la metà delle innovazioni mappate sono state destinate a risolvere situazioni complesse nei contesti di azione delle scuole secondaria di secondo grado o istituti professionali. Non poco rilevante in ogni modo sono le innovazioni ricevute nel quadro della secondaria di primo grado (18%) e subito a seguire della primaria, riscontrando un 17% di proposte. Una piccola rappresentanza di innovazioni candidate è stata registrata anche nella scuola dell'infanzia e negli asili.

Nella cornice di approfondimento degli ordini e grado delle candidature, è interessante evidenziare che la maggior parte delle progettualità siano destinate a delle fasce denominate "di transizione" da un ordine di scuola ad un altro. Nello specifico, i beneficiari di tali progettualità sono studenti e studentesse corrispondenti alle seguenti fasce di età: 9-10 anni (tra la primaria e la secondaria

di primo grado); 13-14 anni (tra la secondaria di primo grado e la secondaria di secondo grado); 18-19 anni (tra la secondaria di secondo grado e l'università o il mondo del lavoro).

In altre parole, l'innovazione individuata sembra emergere da un bisogno di supportare gli studenti e le studentesse in periodi di profonde transizioni, offrendo opportunità di apprendimento non convenzionali e che, nella maggior parte dei casi, puntano sull'apprendimento o rafforzamento di competenze trasversali e delle competenze per la vita.

Le scuole emergono sicuramente come protagoniste di questa indagine e raccontano una storia diversa da quella spesso narrata in Italia. Una scuola che sperimenta, innova e abbandona lo status quo per costruire un nuovo modo di fare educazione, un'educazione rilevante, inclusiva e che abiliti al protagonismo di ogni attore della comunità educante. Parlare di sistema educativo o istituzioni scolastiche spesso allontana dai veri protagonisti di questi contesti: docenti, dirigenti scolastici e studenti innovatori e innovatrici che stanno riscrivendo le fondamenta dell'educazione italiana.

## *Le competenze e le caratteristiche degli innovatori e innovatrici*

Il sistema educativo, per quanto emerso all'interno dell'indagine, è ampio e complesso, ma è ricco di individui visionari e agenti di cambiamento capaci non solo di cambiare le loro classi, sezioni e scuole, ma fare rete, condividere buone pratiche, allearsi in imprese complesse e diventare punti di riferimento per altre scuole, regioni e territori. L'indagine della mappatura ha portato alla luce individui, gruppi informali di docenti, dirigenti scolastici, studenti e studentesse capaci di gestire processi d'innovazione complessi e articolati grazie a competenze sofisticate, caratteristiche specifiche e visioni di scuola trasformative.

Tra le prime caratteristiche evidenti degli innovatori e innovatrici troviamo l'accostamento tra **competenze pedagogiche e metodologiche**. Da un lato, a prescindere dalla categoria di appartenenza, dal docente al dirigente, dal fondatore e fondatrice di un EDUbusiness all'operatore del Terzo Settore, la conoscenza profonda e le competenze pedagogiche emergono come fondamenta centrali per costruire un processo di innovazione di senso. In particolare, sono particolarmente apprezzate competenze pedagogiche legate sia alla gestione emotiva della classe che nell'attuazione di pratiche anche esperienziali indirizzate allo sviluppo di un benessere diffuso per alunni e alunne. In altre parole, l'innovatore sistemico in Italia è **pedagogista attento al benessere della comunità**. Dall'altro lato, l'indagine rileva una forte tendenza legata alla presenza di competenze extra pedagogiche che permettono di arricchire, tramite la contaminazione, un progetto educativo basato su principi di rilevanza e innovazione.

In primo luogo, tra le competenze extra-pedagogiche citate, rilevanti per innovare, troviamo **competenze progettuali**. Attivare processi di creazione, pianificazione, implementazione e valutazione che siano partecipati e condivisi dai membri della comunità educante, necessitano di competenze specifiche che i leader della mappatura spesso hanno acquisito in periodi precedenti alla loro esperienza scolastica. Sono numerose le esperienze di innovazione che fanno riferimento a cicli di project management come il PDCA (Deming del Plan, Do, Check, Act) (come la strategia d'innovazione riportata dalla Dirigente dell'istituto comprensivo "Giovanni XXIII" di Acireale (CT) **Alfina Bertè**), all'utilizzo di strumenti come 1) la mappa degli attori d'interesse al fine di individuare le personalità e gli enti chiave di un territorio con cui attivare collaborazioni positive; 2) GANTT o cronoprogramma fisici (utilizzando dei poster nelle classi) o virtuali per allineare i numerosi partecipanti ai progetti che talvolta hanno raggiunto persino i 70 partecipanti (nel caso ad esempio, del Progetto "YOUTH", Liceo Scientifico "Maria Curie" di Pinerolo).

In secondo luogo, emerge in maniera chiara la presenza di competenze legate al mondo della ricerca negli innovatori e innovatrici scovati. La possibilità di progettare con efficacia un'attività, un progetto o un programma a lungo termine che sia documentabile e/o replicabile è strettamente legata a 1) la capacità

di scrittura di documenti accessibili, 2) consapevolezza delle fasi necessarie nei processi di ricerca, con particolare attenzione a creare una metodologia di raccolta dati che sia solida e rilevante, 3) abilità nell'estrapolare elementi che possano sollevare l'innovazione dalla sua specificità e renderla replicabile in altri contesti, 4) volontà di effettuare una valutazione dell'intervento per poterne garantire una documentazione efficace e di valore. Interessante la documentazione esistente sull'Istituto "Artigianelli" di Trento dove il Dirigente **Erik Gadotti** ha accompagnato il profondo processo d'innovazione della sua scuola da un percorso strutturato di ricerca con l'Università di Trento.

Tra le caratteristiche principali degli innovatori e innovatrici nel panorama educativo vi è inoltre una grande **passione** per l'insegnamento e, più in generale, nello sbloccare il potenziale di cambiamento altrui e una diffusa **positività nella gestione della complessità**. Le candidature pervenute si distinguono per una palpabile passione per l'insegnamento, nel vedere i/le giovani guidati/e indirizzati verso percorsi di senso e per coinvolgere colleghi e colleghe, dentro e fuori le mura scolastiche, in queste traiettorie di cambiamento. L'entusiasmo e la passione che diventano dei veri e propri motori di azioni di cambiamento risultano essere generativi solo se associati ad un'attitudine positiva nella gestione della complessità e nella risoluzione dei problemi. Tra le candidature emerge come ogni sfida legata ai processi d'innovazione, viene vista come un'opportunità di cambiamento. In tal senso, flessibilità, adattabilità e soprattutto, volontà di attivare processi e superare sfide sono ampiamente legate alla capacità di lasciare spazio all'informalità generativa, per superare problematiche legate alla burocrazia e ad una leadership spesso stratificata.

Degne di nota sono a questo riguardo anche le esperienze d'innovazione attivate da giovani, studenti e studentesse intenzionati a rendere l'esperienza scolastica parte di un percorso generativo e rilevante per i propri coetanei. Numerose sono le azioni di coloro che, una volta terminato il periodo accademico, hanno deciso di avviare una propria attività di impatto comunitario sotto forma di imprese sociali, associazioni, start-up e organizzazioni no-profit. È il caso, tra gli altri, di Matteo Spreafico, fondatore della startup **"School Innovation Lab"**, progetto che ha rivoluzionato le assemblee di istituto promuovendo un model-



lo di formazione interattivo, innovativo e studente-centrico, creando valore per l'intera comunità educante. Ancora menzioniamo il lavoro di Aurora Caporossi, la quale ha trasformato l'approccio ai disturbi del comportamento alimentare, promuovendo attraverso la costituzione dell'associazione **"Animenta"** la consapevolezza, l'inclusione e il supporto attraverso spazi online, incontri formativi nelle scuole e iniziative innovative. Altro esempio interessante tra i giovani innovatori presenti nella nostra indagine è stato quello di Lorenzo Perrotta ideatore di **"Finanz"**, un'app dedicata a spiegare la finanza in modo facile e divertente per le nuove generazioni. Infine, ricordiamo il progetto **"Break the Silence"** nato dall'intraprendenza di Mariachiara Cataldo un gruppo di giovani studentesse di Torino con l'obiettivo di sensibilizzare sulla tema della violenza di genere attivando un luogo di confronto e dialogo per condividere le proprie esperienze e cercare sostegno reciproco.

Se da una parte, quindi, diverse azioni di cambiamento sistemico sono nate da singoli o gruppi organizzati una volta terminato il ciclo di formazione secondaria, in altri contesti i banchi di scuola sono stati luogo di ferventi momenti di confronto, scambio di idee e sviluppo di progettualità comuni. Ricordiamo a questo proposito le esperienze avviate dall'associazione **"WAYouth"** che progetta e conduce maratone didattiche a squadre per studenti e studentesse under25 con il fine di sviluppare competenze trasversali e promuove azioni pratiche volte alla risoluzione delle diverse sfide della nostra contemporaneità. Da queste prospettive nasce anche il progetto **"YOUTH"** (Young, UNESCO, Tourism, Heritage) idea innovativa sviluppata all'interno del Liceo Marie Curie di Pinerolo (TO) che mira a valorizzare il patrimonio culturale locale attraverso diverse collaborazioni territoriali e un approccio cooperativo fondato sullo sviluppo delle materie di ambito STEAM. Per quanto riguarda proposte sul tema delle nuove tecnologie di notevole interesse è stata la proposta del Liceo Scientifico "Banzi Bazoli" di Lecce (LE) presso il quale nasce il progetto **"BanzHack"** un percorso di formazione sui temi del digitale e del tech rivolto anche ai docenti dell'istituto e condotto da liceali curiosi, creativi e protagonisti del proprio futuro. Per concludere citiamo il progetto "Genvision", talent show per gli studenti e le studentesse delle scuole secondarie di secondo grado della Liguria che offre l'opportunità ai giovani di mostrare il proprio talento in ambito canoro creando uno "spazio"

concreto in cui esprimere le proprie passioni e sensibilità artistiche. In altre parole, il profilo dell'innovatore nell'educazione, per quanto emerso nella presente indagine, svela competenze diverse e articolate che possono essere acquisite sia all'interno che all'esterno della scuola. Individui con una forte passione e un'attitudine positiva nella gestione della complessità, gli innovatori e le innovatrici in Italia sono personalità con competenze ed interessi pedagogici, individui attenti al benessere della comunità e capaci di attivare processi complessi con abilità specifiche di project management e di ricerca.

### *Non solo scuola: il mondo profit e no profit*

Il profilo dell'innovatore nel settore educativo in Italia, per quanto emerso all'interno dell'indagine, è da inserire in un'immagine di comunità educante che supera il confine delle mura scolastiche e accoglie una moltitudine di attori, accomunati da una visione che vede la scuola come protagonista di cambiamento. Infatti, ad affiancare la scuola nello sfidante compito di formare le nuove generazioni, si fanno spazio con sempre maggiore vigore **realtà profit** (circa il 3%) e **non profit** del terzo settore (circa il 11%). Le difficoltà riscontrate da diversi istituti educativi, come la burocrazia e la difficoltà di creare gruppi di lavoro fluidi e basati su principi di una nuova leadership, hanno infatti spinto imprenditori, docenti e giovani ad investire le proprie passioni, competenze e motivazioni all'esterno delle mura scolastiche, con il fine ultimo di portare innovazione all'interno della scuola. A livello giuridico si tratta di Aziende, Associazioni, Cooperative, Fondazioni, Gruppi di volontari e Imprese Sociali, le quali stanno implementando un modo diverso di fare formazione attraverso metodologie dal forte respiro comunitario. Guidati da uno spirito creativo e da uno sguardo olistico, questi enti hanno sfruttato competenze trasversali e multidisciplinari per fortificare le proprie proposte di innovazione.

Per esempio, **Imprendiviti** è un'organizzazione di volontari nata a Trento e coordinata da Alessandro Rossi, docente associato presso l'Università di Trento. Con lo scopo di diffondere nelle scuole italiane di ogni ordine e grado la cultura dell'imprenditorialità e dell'alfabetizzazione economico-finanziaria, la progettuali-

tà di Imprenditivi fonda le proprie radici in una didattica laboratoriale, orientata al digitale, esperienziale, ludica e inclusiva con format dedicati a docenti e alunni e alunne in vista di un arricchimento del curriculum di cittadinanza nelle scuole. Un altro esempio di progettualità innovativa esterno alle mura scolastiche è **WAYouth**(figura2), un'associazione di promozione sociale composta interamente da Under 25 che si pone come obiettivo quello di rendere ogni partecipante protagonista del cambiamento attraverso laboratori didattici basati sulla risoluzione di sfide per studenti e studentesse dalle scuole secondarie di primo grado fino alle Università. In particolare, il valore dei percorsi strutturati da WAYouth risiede nella possibilità di arricchire i curricula trattando di argomenti come l'orientamento post-diploma, il rafforzamento di competenze digitali, attualizzando i

contenuti delle materie STEAM ed includendo collegamenti con temi legati all'imprenditoria e al policy making. Per quanto riguarda il mondo for-profit e dell'imprenditoria, la mappatura ha riscontrato un crescente numero di realtà dedite ad offrire alle giovani generazioni opportunità di esposizione a tematiche legate all'innovazione educativa. Come realtà for profit, **Develhope** (Fig. 3) emerge non solo come capace di supportare studenti e studentesse nel periodo di orientamento tra diploma e università, ma utilizza un modello di business, studiato ad hoc per offrire a tutti e tutte le stesse opportunità di sviluppo. Infatti, oltre ad una ricca offerta legata all'acquisizione di competenze digitali e ad un lavoro di "matchmaking" tra i giovani e le aziende, Develhope richiede un pagamento a posteriori, una volta che il/la giovane è impiegato in un la-



**Fig. 2) Associazione di promozione sociale "AYouth".**



**Fig. 3) Società Profit "Develhope"**

voro stabile. In base ai dati raccolti durante gli ultimi anni della loro attività, più del 90% degli studenti iscritti trova un impiego entro i due mesi dalla fine del percorso, mentre il 50% di essi lo individua durante il periodo di formazione. A questo proposito è interessante inoltre ricordare che il target di riferimento tra gli studenti selezionati comprende per il 90% disoccupati, residenti nella quasi totalità dei casi nel meridione (90%) e con una percentuale intorno al 75% per gli uomini e vicina al 25% per le donne. Fig. 3) Società Profit "Develhope".

In ultimo, un altro ambito che vede un'importante crescita di esperienze di innovazione, è quello dell'inclusione. **Dynamo Academy** è un'impresa sociale che nasce dai valori di Dyna-

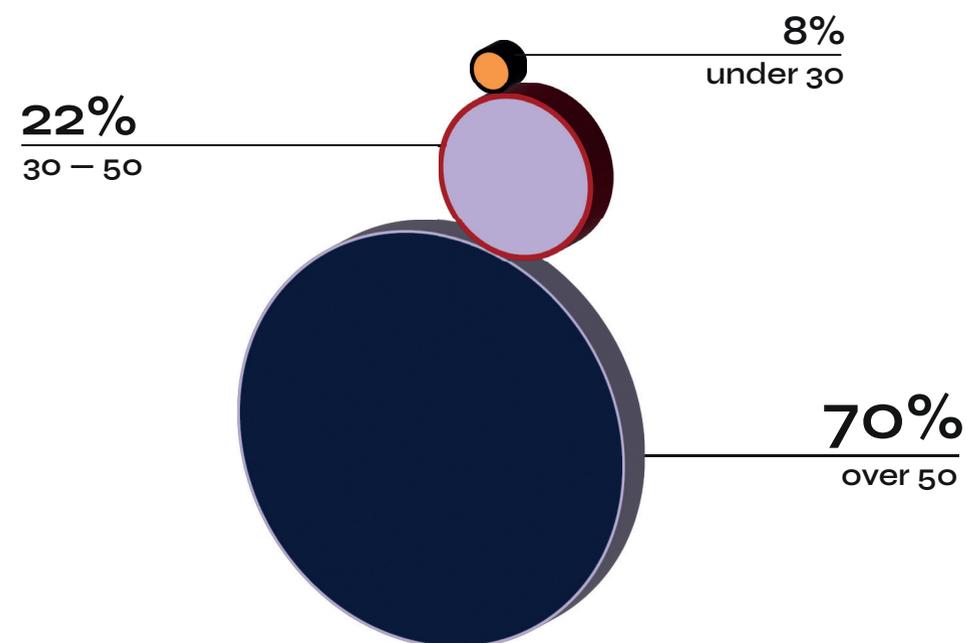
mo Camp che ha introdotto in Italia il metodo della Terapia Ricreativa per supportare docenti e studenti e studentesse nel vivere e rielaborare esperienze di inclusione e tradurle in strumenti pratici e applicabili nella realtà quotidiana. L'obiettivo è favorire una riflessione sistemica sui modelli di inclusione nella scuola italiana e creare modelli alternativi per gli insegnanti, di sostegno e non solo, che operano dove siano richieste azioni pratiche per l'inclusione.

La varietà di esperienze menzionate richiama una forte intenzionalità dei settori for profit e dell'imprenditoria sociale, insieme al Terzo Settore, nel guidare il cambiamento nell'ambito dell'innovazione e supportare la scuola italiana in questa trasformazione.

## Un ricambio generazionale tutto da co-costruire

Sebbene trattare di tematiche legate al cambiamento di sistema educativo possa sembrare astratto, parlare di sistema scolastico implica parlare di tre elementi chiave: persone, relazioni e interazione. Cambiare sistema può quindi avvenire su vari livelli a) un livello macro, il sistema educativo b) livello meso, sistema scuola; c) livello micro, sistema classe. Per questo motivo è importante ricordare che dietro organizzazioni e progettualità complesse, settori non convenzionali e attività internazionali, vi sono individui, persone con aspirazioni, sogni, abitudini e convinzioni con un potenziale di cambiamento, talvolta celato, talvolta manifesto. Chi naviga con maggiore consapevolezza il sistema scolastico dimostra una grande maturità e profonda conoscenza delle dinamiche e dei processi propri della scuola. Infatti, la mappatura riporta **il maggior numero di innovatori nella fascia over 40**, riscontrando un 33% tra il 40 e i 50 anni, mentre più del 37% dichiarano di essere over 50. Tale dato risulta essere in linea con i risultati dello studio dell'OCSE, Education at Glance 2023, che individuano la classe insegnante italiana come più anziana dei Paesi presi in considerazione dallo studio, con una media di 50 anni. In più, **solo il 6% delle candidature rilevate tramite la mappatura, appartengono a giovani leader sotto i 30 anni**. Tra questi, la totalità delle candidature rivela un'appartenenza delle innovazioni dei giovani innovatori a contesti extra-scolastici, delineando un ecosistema educativo non particolarmente capace di sbloccare il potenziale di cambiamento dei giovani docenti causato probabilmente da un forte stato di precarietà che caratterizza il lungo percorso per raggiungere la titolarità della cattedra.

Il confronto dei dati rilevati tramite l'indagine di mappatura con i risultati raccolti dall'OCSE, indicano una concentrazione degli innovatori in ambito educativo nella fascia over 40, suggerendo quindi che il fattore età non risulta essere ostativo al potenziale di cambiamento di un individuo. In altre parole, seppur vero che la scuola italiana registra un'età media elevata rispetto ai paesi dell'OCSE, ciò non impedisce ai *practitioners* del sistema educativo di innovare.





terzo settore



imprese sociali



for profit



165 EDUinfluencer

## Una nuova figura nella mappa: l'Edu influencer

Altra caratteristica interessante emersa tramite l'indagine della mappatura è la presenza di una nuova figura che si trova all'intersezione tra la pedagogia e la divulgazione: l'Edu influencer. Analizzando le caratteristiche comuni di 165 casi, gli/le Edu influencer sono docenti o appassionati di educazione e pedagogia che si dedicano da una parte alla divulgazione digitale di contenuti culturali direttamente per studenti e studentesse dall'altra di metodologie di innovazione educativa utili ai docenti di ogni ordine e grado. Il fenomeno, menzionato anche in articoli su diverse testate nazionali come il Sole 24 Ore e Vita.it (Coll, 2020; Pignataro, 2020), sembra essere una conseguenza del periodo pandemico che ha cambiato radicalmente l'uso degli strumenti digitali nel mondo dell'educazione (Commissione Europea, 2023) e ha alimentato un bisogno comune di scambio informale di buone pratiche e di esperienze educative.

Per quanto riguarda la divulgazione di contenuti per i giovani spesso gli/le Edu influencer utilizzano piattaforme come YouTube, TikTok ed Instagram per coinvolgere in maniera divertente gli studenti e le studentesse e allo stesso tempo divulgare valori e tematiche odierne come l'omofobia, il razzismo e il cyberbullismo per una riflessione collettiva (come nel caso del Professore **Sandro Marenco**) oppure divulgare brevi pillole per ripassare alcuni argomenti trattati in classe (come nel caso di **Maestra Fende**). In altri casi, gli/le Edu influencer affrontano il tema scuola con maggiore istituzionalità, creando video-lezioni di approfondimento live di media durata in sincrono oppure vere e proprie lezioni da seguire in asincrono (come nel caso del canale YouTube **Chimica con Jessica**). Un'altra categoria di Edu influencer invece si focalizza sullo scambio informale di buone pratiche tra docenti, educatori e pedagogisti. In tal senso, i canali di comunicazione variano, prediligendo gruppi Facebook o anche siti web creati ad hoc per contenere materiale da poter scaricare (come fatto da Maestra in Blue Jeans sul suo sito personale/blog). Tra questi, l'indagine riscontra un numero considerevole di maestre della scuola primaria con canali social molto strutturati e particolarmente attivi (come la già citata Maestra Fende o ancora **Maestra**

**in blue jeans** e **Maestra Mary**).

Nonostante la varietà di approcci, modalità e strumenti di comunicazione proposti, le due diverse tipologie di influencer rivelano alcune caratteristiche comuni. In particolare, gli/le Edu influencer si pongono sui canali social con un'**attitudine fortemente positiva**, nei confronti del proprio target group e dell'istituzione scolastica. In tal senso, una priorità di questa nuova figura è di risvegliare la passione dei docenti nell'insegnamento e la **motivazione** dei giovani ad apprendere, tramite video motivazionali, racconti di storie personali o aggiornamenti di riferimenti pedagogici. Un esempio di tale modalità è l'influencer **Vincenzo Schettini** che ha raggiunto attraverso il suo profilo Instagram "La fisica che ci piace" più di 1,1mln di followers e 510 mila iscritti sul suo canale YouTube (dato rilevato il 10 novembre 2023).

Il fenomeno degli Edu influencer sta riscuotendo sicuramente una crescente attenzione da parte della comunità educante e propone nuovi modi di comunicazione, condivisione e apprendimento digitali che modificano i metodi tradizionali di scambio di conoscenze. Questa nuova categoria di formatori non si propone come una sostituzione dei docenti fisici ma piuttosto sta contribuendo a creare una comunità educante che supera gli spazi fisici e si confronta con le opportunità e le difficoltà dello spazio digitale. L'emergere della categoria degli Edu influencer sembra trovare un riscontro positivo, soprattutto per il potenziale sistemico di forgiare, insieme a coloro che abitano la scuola, una nuova narrazione della scuola italiana, più positiva, aperta e in continuo cambiamento.

## *Dove: i luoghi dell'innovazione*

Dopo l'approfondimento del profilo dell'innovatore nell'ambito educativo in Italia, questo capitolo si pone l'obiettivo di esplorare la dimensione spaziale dell'innovazione. Per dimensione spaziale, l'analisi intende soffermarsi sugli elementi relativi ai contesti di riferimento facendo leva sulle specificità dei territori di appartenenza, dalla distribuzione geografica alle sfide educative che i territori presentano.

### *La distribuzione geografica*

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, l'indagine di mappatura riscontra un numero maggiore di esperienze d'innovazione candidate al Nord Italia. Infatti, il 49% delle realtà candidate proviene dal Nord (Liguria, Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Emilia-Romagna, Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia), 22% si collocano nel **Centro Italia** (Toscana, Umbria, Marche, Lazio, Abruzzo) e 23% delle innovazioni sono registrate nel **Sud Italia** (Campania, Molise, Puglia, Basilicata, Calabria) a cui si aggiungono con il 5% nelle Isole (Sardegna e Sicilia).

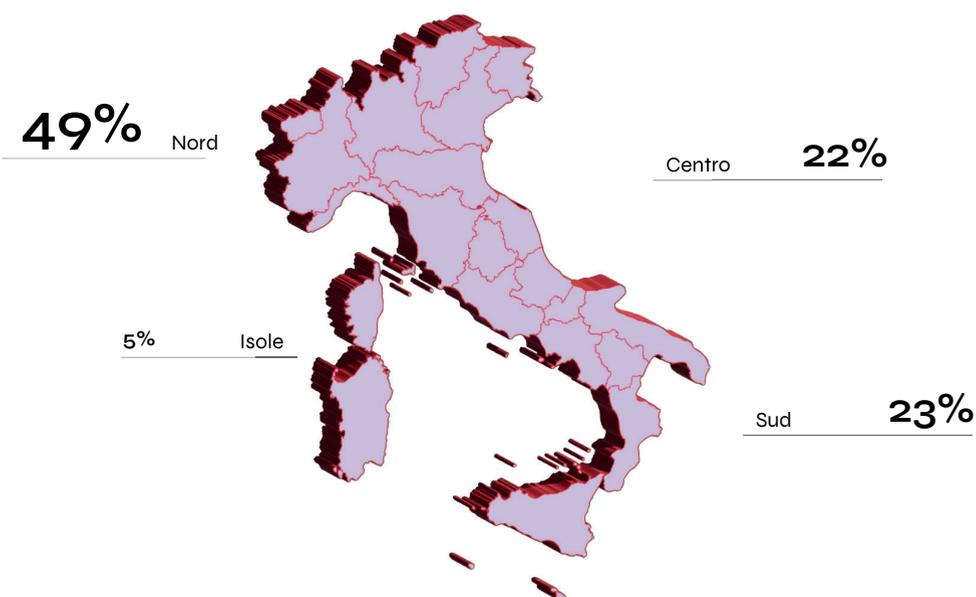




Fig. 4) ISIS  
Europa di Pomigliano d'Arco (NA)

## *Educare tra le sfide della contemporaneità*

Dopo aver analizzato la distribuzione geografica delle innovazioni mappate, il rapporto intende quindi approfondire i contesti di riferimento, esplorando quindi sfide che quotidianamente vengono affrontate dai protagonisti dell'innovazione in Italia. In modo particolare all'interno della presente indagine sono emersi tre argomenti peculiari che hanno caratterizzato il dibattito e gli interventi delle realtà mappate: l'alto livello di dispersione scolastica, la mancanza di un orientamento al termine del ciclo di studio e il malessere psicologico di studenti, studentesse e docenti.

## *Dispersione scolastica*

Tematica trasversale a livello nazionale è quella relativa alle sfide della dispersione scolastica e dei **NEET** (Not [engaged] in Education, Employment or Training). Spesso in conseguenza ai difficili rapporti con le famiglie e in contesti socioculturali caratterizzati dalle poche offerte del territorio e un alto tasso di studenti e studentesse stranieri di seconda generazione, l'abbandono scolastico assume un interesse centrale tra le realtà indagate, evidenziando soluzioni, spesso preventive, nel tentativo di raggiungere in maniera precauzionale situazioni di disagio sociale (sfida citata nel 12% dei casi analizzati). Troppo spesso, infatti, il quartiere, la famiglia e le circostanze socio-economiche da cui si proviene determinano il proprio livello d'istruzione e le scelte per il futuro. Dati alla mano 3 milioni sono i NEET in Italia, ovvero il 23,1% dei giovani tra i 15 e i 29 anni. La quota è di 10 punti percentuali superiore a quella europea (13,1%). La media si alza nel Sud e nelle Isole, con percentuali che toccano picchi del 40% in alcune regioni e periferie locali (Eurostat, 2021).

Queste crescenti disuguaglianze socio-economiche complicano notevolmente il lavoro della scuola pubblica, non riuscendo da sola a colmare il solco creatosi nel corso degli anni. Nonostante questo, diversi istituti hanno avviato progetti

e attività sul territorio al fine di raggiungere tutti gli alunni e alunne e sviluppare una comunità coesa ed inclusiva. Tra le opportunità messe in atto vengono citate attività e percorsi di apertura alla cittadinanza attiva e alla sostenibilità nonché progetti di sensibilizzazione sulle competenze trasversali, relazionali e socio-emotive. Sul tema della dispersione scolastica è stato interessante approfondire il caso virtuoso della scuola secondaria di secondo grado **ISIS Europa** di Pomigliano d'Arco (NA) (Fig. 4). Questa scuola, all'inizio degli anni 2000, registrava un tasso di dispersione scolastica che superava il 30%, trovandosi in un territorio marginalizzato con numerose complessità legate alla mancanza di impiego e la multiculturalità.

Attuando un lavoro di collaborazione con l'INDIRE, in particolare con il movimento delle Avanguardie Educative, e con enti del territorio locale, organizzazioni nazionali e realtà internazionali, la scuola ha costruito una proposta educativa di valore per gli attori della comunità, riuscendo da un lato a ridurre drasticamente il tasso di dispersione scolastica (raggiungendo quasi il tasso zero), dall'altro registrando un 90% di possibilità di impiego per i giovani diplomati (T4Education, 2023). Nello specifico, il progetto ha previsto la realizzazione di un nuovo **indirizzo di "Web Community"** permettendo a migliaia di studenti e studentesse di acquisire esperienza pratica nella creazione di siti, web app e app per il futuristico metaverso. In aggiunta a ciò, sono state sviluppate attività ed esperienze laboratoriali con un approccio di apprendimento pratico volto allo sviluppo del pensiero critico, dell'apprendimento tra pari e delle capacità di comunicazione digitale tra gli studenti.

L'impatto raggiunto dall'intera esperienza ha avuto un'influenza diffusa e capillare tale che nel 2016 il Ministero dell'Istruzione lo ha identificato come azione virtuosa rendendolo adottabile da tutte le scuole professionali italiane. Nel 2023 l'ISIS Europa è stata inserita nella prestigiosa lista delle 10 scuole più innovative al mondo, stilata annualmente dall'organizzazione Teach 4 Education.

## Mancanza di orientamento

La mancanza di orientamento nelle scuole italiane è una sfida sentita e diffusa soprattutto tra gli istituti di formazione professionale e le scuole secondarie di secondo grado (Tortuga 2022; Rusconi 2023). Il dato che emerge dall'indagine (citato nell'11% dei casi analizzati) è quello di una scuola che, in alcuni casi, non offre percorsi formativi adeguati a indirizzare alunni e alunne verso opportunità lavorative o di specializzazione post diploma. La didattica, in particolar modo, non risponde ai reali bisogni della società del XXI secolo e allo stesso tempo non valorizza le unicità e le peculiarità del singolo. È in questo senso che la scuola viene percepita come "un'isola", incapace di leggere i bisogni del territorio e, conseguentemente, di indirizzare i singoli in percorsi generativi e di senso per le proprie specificità. Sempre sul tema dell'orientamento, l'indagine ha rilevato anche una difficoltà della scuola secondaria di secondo grado nell'abilitare i giovani studenti e studentesse in scelte consapevoli in merito al proseguimento del loro percorso formativo.

Per affrontare il tema della mancanza di orientamento, diversi istituti e realtà del terzo settore stanno aprendo il progetto educativo al territorio. Tra gli elementi peculiari emersi come nuovi approcci per un orientamento scolastico realmente innovativo vengono citate: 1) l'aumento della consapevolezza dell'offerta scolastica attraverso **percorsi formativi** durante l'anno accademico e stage presso aziende e partner del territorio; 2) lo sviluppo di **strumenti e metodologie adeguate ad aiutare gli studenti a conoscere se stessi e le proprie attitudini**; 3) il coinvolgimento delle **famiglie** nel processo di orientamento. Seguendo questi principi, ad esempio,



Fig. 5) Scuola professionale "Cometa" di Como.

è stata concepita la scuola **Cometa** di Como (Fig. 5). Si tratta di una "scuola artigianale" fondata sulla centralità del lavoro come punto essenziale per sviluppare competenze personali e imprenditoriali del singolo. Durante la formazione ogni studente viene orientato al lavoro guardando innanzitutto alla sua unicità e al percorso personale che dovrà intraprendere per scoprire i propri ambiti di eccellenza. Il motto "accogliere per educare" assume in questa scuola un ruolo centrale con il fine di creare un sistema inclusivo e che valorizzi i talenti non lasciando indietro nessuno/a. Con questo spirito il progetto di Cometa offre diverse opportunità di crescita personale attraverso non solamente uno studio teorico ma anche e soprattutto con attività pratiche e laboratoriali utili per affrontare le sfide della contemporaneità. Un altro esempio interessante

basato in Friuli-Venezia Giulia, è **MiAsumo**, un progetto portato avanti da Parole Ostili che ha individuato in un percorso formativo basato sulla **gamification** e i **giochi di ruolo**, la chiave di volta per indirizzare giovani studenti e studentesse tra i 11 e i 26 anni a riconoscere le proprie competenze e realizzare il loro primo CV. Nel tragitto di crescita dalla prima media all'ultimo anno delle scuole superiori ed attraverso l'aiuto di un tutor, l'obiettivo è stato quello di rispondere al problema dei neet rendendo protagonisti gli studenti delle proprie scelte per il futuro soprattutto a livello lavorativo. Infine, con un orientamento personalizzato ed un confronto costante con le famiglie di riferimento si sviluppa invece il progetto di **Or.Co. Orientamento Consapevole e Sistemico al tempo digitale**, nel tentativo di creare interventi sistemici che rafforzino il "pri-

ma” dei fenomeni di dispersione. Si tratta di un modello di orientamento verticale, che prende in carico i ragazzi e le ragazze a rischio dispersione e li accompagna nell’arco di 3-4 anni, insistendo in particolar modo sui momenti di transizione dalla scuola primaria alla scuola secondaria di primo grado e da questa alla scuola secondaria di secondo grado. Il coinvolgimento sia delle **famiglie** che del territorio permette la creazione di **reti locali** per l’orientamento, includendo diversi attori della comunità educante all’interno di interventi di prevenzione progettati ad un livello sistemico e strutturale.

### *Malessere psicologico della comunità educante*

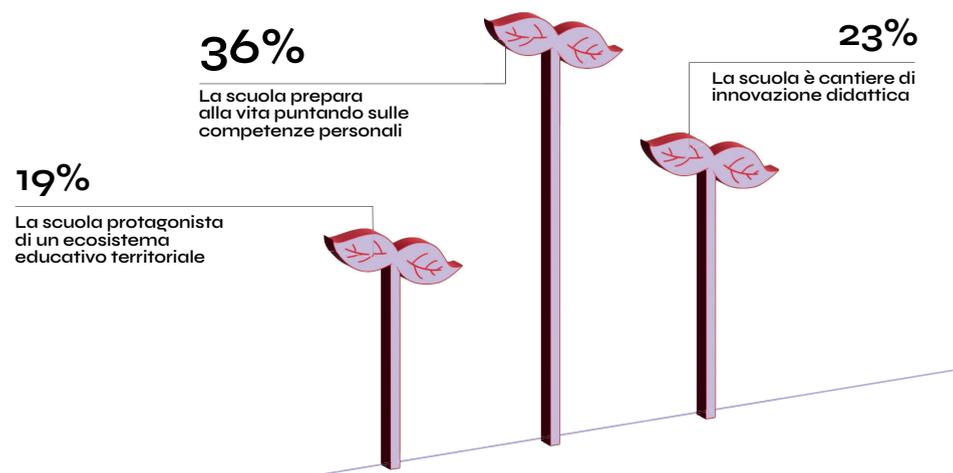
Il malessere psicologico di studenti e studentesse è un sintomo ricorrente nella narrazione di esperienze scolastiche e tra le sfide della nostra modernità. Menzionato come elemento cardine per la formazione di una comunità coesa e collaborativa in più del 10% dei casi analizzati, tale disagio viene monitorato e affrontato quotidianamente da docenti e formatori soprattutto in contesti caratterizzati da complessità a livello socio-culturale. I segnali di tale malessere possono essere diversi e variare a seconda dell’età e della situazione individuale. Tuttavia, alcuni elementi sono peculiari e ricorrenti come: a) cambiamenti nel comportamento all’inizio o durante il corso dell’anno con atteggiamenti di aggressività, autoisolamento o calo del rendimento scolastico; b) problemi di salute fisica reiterati o difficoltà nel dormire; c) cambiamenti repentini d’umore, passando rapidamente da stati di tristezza a momenti di ansia o rabbia. Per approfondire il terzo elemento, le candidature suggeriscono un crescente stato di ansia degli studenti e studentesse in occasioni legate alla valutazione e un considerevole stato di malessere dei docenti, anch’esso spesso legato alla pressione ministeriale sulla valutazione numerica. Le modalità per riconoscere ed intervenire in ambito scolastico sono differenti e in diversi casi non invasive al fine di mantenere il giusto rapporto di cooperazione tra tutti i livelli di gestione

della classe e della scuola. Tra le tecniche più utilizzate dagli innovatori in ambito educativo vengono diffusamente menzionate: 1) la creazione di un **ambiente scolastico positivo e inclusivo** all’interno del quale ogni studente e studentessa possa avere la possibilità di esprimersi e sentirsi a proprio agio nei rapporti relazionali; 2) la realizzazione di **attività laboratoriali ed esperienziali** sulla conoscenza delle emozioni, sulla loro gestione e condivisione con gli altri e le altre; 3) la creazione di attività di formazione sulle competenze del **benessere per gli insegnanti** per identificare e rispondere ai segnali di malessere psicologico degli studenti. È con questo scopo che nasce, ad esempio, il progetto dell’associazione romana **“Io Sono”**. Avendo come obiettivo quello di creare ambienti di apprendimento e ascolto reciproco, l’organizzazione ha avviato la sperimentazione di una didattica diffusa e outdoor con diversi Istituti Comprensivi e Licei pubblici, supportando il comparto scuola con percorsi di educazione alle emozioni ed attività di formazione pedagogica dell’intera comunità educante coinvolgendo docenti e genitori. Dal 2016 sono stati coinvolti più di 1600 minori e 200 docenti con un impatto positivo espresso sia in termini numerici sia dal punto di vista dei rapporti tra tutti i membri della comunità educante.

*Perché: una visione  
per la trasformazione  
dell'educazione*



Essenziale nel processo di innovazione è la definizione di una visione, capace di guidare gli attori coinvolti nei lunghi e tortuosi percorsi che spesso caratterizzano i processi di cambiamento nel contesto educativo. La definizione di una “stella polare”, visibile a e condivisa da tutti e tutte sembra essere un elemento comune a tutte le innovazioni mappate. Le visioni dell’educazione emerse tramite l’indagine di mappatura rilevano da un lato una volontà di vedere la scuola come **costruttrice di ecosistemi educativi** aperti e fluidi, da un altro una necessità di intendere il settore educativo come uno spazio dove allenare le **competenze per la vita**.



## La scuola come costruttrice di ecosistemi educativi

“La scuola non è un’isola”. È questo il concetto che spesso caratterizza il nuovo modo di pensare l’educazione e di interpretare i luoghi di formazione. La fisicità e l’incombente del ruolo degli istituti d’istruzione ha spesso lasciato poco spazio al dialogo con il mondo esterno, racchiudendo nelle quattro mura della classe gli obblighi reciproci tra docenti e studenti e studentesse. Una prospettiva che appare evidente nelle analisi svolte è la volontà di diverse realtà educative (in più del 19% dei casi indagati) di avere un maggiore impatto sul proprio territorio con l’obiettivo di creare reti ed interconnessioni con realtà pubbliche e private. Come nel caso del Dipartimento di Informatica dell’Università degli Studi di Torino che con il progetto **EduLife** ha avviato un’innovazione comunitaria al fine di “Esercitare la cittadinanza attiva fin dall’adolescenza, valorizzando un territorio, quello cittadino, che si apre ad ascoltare le istanze dei gruppi sottorappresentati per co-progettare insieme soluzioni, incrementare fiducia e coinvolgere attivamente gli enti di formazione di ogni ordine e grado” (Fig. 6). Concetto simile è stato quello espresso anche dai rappresentanti della **Fondazione Intercultura** che dichiarano nella loro vision di voler “Aprire la scuola al mondo, facendo vivere esperienze internazionali e interculturali, al fine di superare miopie nazionalistiche ed educare alla cittadinanza globale e attiva”.

Fig. 6) Progetto di cittadinanza attiva “EduLife”.



Interessante, infine, anche il contributo proposto dalla **Fondazione CR Firenze**, istituzione filantropica di origine bancaria che opera sul territorio di Firenze e delle province di Grosseto e Arezzo con il fine di sostenere la scuola pubblica attraverso progetti di innovazione didattica ed inclusione sociale per l'intera comunità educante. Negli anni l'Istituto di ricerca ha avviato differenti progetti al fine di garantire il successo formativo per studenti e studentesse immigrati e le loro famiglie, progetti rivolti a giovani emarginati e laboratori indirizzati allo sviluppo di competenze informatiche e digitali. A tal proposito ricordiamo il progetto "SPARK" ideato con l'obiettivo di favorire la conoscenza delle materie STEM attivando collaborazioni locali e multidisciplinari con l'Impresa Sociale "Dynamo", con i ricercatori dell'Università di Firenze e Openlab e i divulgatori scientifici di "PSIQUIDRO". In aggiunta a ciò, la Fondazione è stata promotrice, negli anni, di bandi indirizzati a sviluppare processi di crescita per realtà del terzo settore e per l'intera comunità educante. Ne è un esempio il bando "Paesaggi. Dalla Scuola all'Autonomia" ideato con l'obiettivo di fornire risorse per costruire un progetto di vita (personale e lavorativo) per giovani con disabilità intellettiva. A seguito del processo di selezione sono stati attivati 4 progetti proposti da enti del terzo settore della Città metropolitana di Firenze coinvolgendo le scuole e le famiglie dei ragazzi e delle ragazze partecipanti.

Il focus, dunque, spesso, punta su di una alleanza con **partner strategici** con il fine ultimo di sviluppare, dal basso, comunità ed **ecosistemi educanti** all'interno dei quali i discenti siano protagonisti e fonte di ricchezza e crescita reciproca. Citando **Aluisi Tosolini**, ex-dirigente del Liceo Bertolucci di Parma e direttore scientifico di Casco Learning, la scuola deve assumere il ruolo di un "intellettuale sociale", capace quindi di leggere i bisogni del territorio di riferimento e di saperne rispondere in maniera efficace e generativa.

**Il progetto Educ@tion Valley** dell'IC Don Milani-Linguiti, Giffoni Valle Piana, rappresenta una buona pratica di spicco: la scuola co-progetta gli spazi educativi con il Comune e si avvale dell'expertise del terzo settore soprattutto per allungare il tempo scuola in periodi di feste (Natale, Pasqua, estate). In sintesi, iniziando dalla primaria con percorsi di formazione al patrimonio e alla salvaguardia del territorio naturale, fino all'orientamento post diploma per centri professionali e licei, l'obiettivo comune risulta il medesimo: costituire una

generazione di cittadini attivi, abili nel prendere decisioni personali e contribuire alla riuscita anche del prossimo. In particolar modo evidente, questo pensiero risulta diffuso in diversi centri di formazioni professionali analizzati, i quali hanno avviato da diversi anni modalità innovative di orientamento al lavoro, fornendo gli strumenti ed occasioni di formazione in azienda e ponendosi come interlocutori tra la domanda e l'offerta del territorio.

Un'esperienza interessante nella costruzione di un ecosistema educativo nazionale è il **Festival dell'Innovazione Scolastica** di Valdobbadiene, un'occasione unica di messa a servizio di una nuova visione di cambiamento per il proprio territorio che vede i docenti, le loro personalità e progettualità al centro di uno scambio informale e generativo di buone pratiche di innovazione. Sempre a Valdobbadiene, interessante l'esperimento del Comune in collaborazione con **Daniilo Casertano** nel portare i "patti di comunità" come metodologia per unire l'outdoor education, il territorio e il protagonismo giovanile nel progetto educativo.

### *La scuola per imparare a vivere*

I leader educativi mappati, oltre a volere una scuola aperta al territorio e consapevole del suo ruolo come costruttrice di ecosistemi educanti di senso, sono convinti che la scuola debba acquisire un ruolo da protagonista nello sviluppo sociale, ponendo l'accento sul potenziamento, al fianco delle conoscenze accademiche, **delle competenze per la vita**. In particolare in un periodo storico post-pandemico che ha ridotto notevolmente gli spazi e le occasioni di socializzazione, non solo per gli studenti e le studentesse ma per tutti i membri della comunità educante con particolare attenzione al corpo docente (Istat, 2021), il 36% delle realtà mappate individuano nella scuola un ruolo da protagonista nel ristabilire questi spazi, fisici e astratti, per consentire l'acquisizione o il rafforzamento delle competenze per la vita, intendendo con esse competenze trasversali, relazionali e personali (in linea, tra l'altro, con la proposta di legge AC 418 sulla formazione delle competenze non cognitive nella scuola secondaria presentata in Senato il 20.10.23). In altre parole, la scuola viene concepita come uno spazio dove il benessere è una priorità per imparare a star bene con noi stessi e gli altri.

La riflessione sulle competenze personali a scuola è stata avviata a livello internazionale con il framework LifeComp, elaborato dalla Commissione Europea nel 2020, ed è atterrata a livello nazionale tramite le numerose esperienze interne ed esterne alla scuola precedenti e successive al programma Scuola Futura, legate a percorsi formativi e metodologie didattiche elaborate ad hoc per portare all'attenzione sull'empatia e la capacità di gestire le emozioni. Metodologie come il **circle time**, routine specifiche di **MLTV** insieme a curricula di educazione affettivo-relazionale sono diventate spesso metodi utili da utilizzare durante le lezioni per considerare la relazione tra docente e studente e studentessa un vero e proprio strumento di apprendimento.

I leader dell'educazione chiedono però di cambiare la narrazione legata al posizionamento dello "studente al centro" come chiave di volta della trasformazione educativa, suggerendo invece di inserire lo "studente in relazione" al centro del processo di insegnamento e apprendimento (**Sara Ciganotto**, ISIS Malignani, Udine).

Elemento chiave in questa "rivoluzione" è il ribaltamento del tradizionale rapporto gerarchico tra docente e discente per valorizzare un rapporto di collaborazione nella progettazione del programma educativo e l'implementazione di attività finalizzata all'incontro ed esplorazione di sé stessi e dell'altro.



## ***Da cosa: I framework pedagogici***

Partendo da una definizione di innovazione educativa elaborata insieme all'IN-DIRE, la presenza o consapevolezza profonda di un framework pedagogico di riferimento rappresenta un elemento cardine nel processo di innovazione. Se il capitolo precedente ha individuato nella visione la “stella polare” dei processi di cambiamento scovati, le prossime righe evidenzieranno l'importanza dei framework pedagogici nel definire dei “binari” da seguire, sui quali generare trasformazione.

### *La pedagogia come guida per il futuro*

Nella loro idea di innovazione la scelta e l'utilizzo di strumenti e tecnologie deve essere guidata da una riflessione pedagogica, che tenga conto delle esigenze degli studenti, degli obiettivi dell'apprendimento e del contesto in cui si svolge l'attività educativa. Nella maggior parte dei casi, le innovazioni scovate prendono come riferimento i pedagogisti del passato **Don Lorenzo Milani**, **Paulo Freire** e **Maria Montessori**, **John Dewey**, **Edgar Dale**, i quali rappresentano un terreno fertile da cui partire per gli innovatori e innovatrici della rete.

Sono numerosi anche i pedagogisti ed educatori “attuali” menzionati, intendendo quindi personalità della contemporaneità, sia nazionali che internazionali legate al mondo della pedagogia. In particolare, troviamo **Dario Ianes**, Professore ordinario di Pedagogia dell'inclusione alla Facoltà di Scienze della Formazione della Libera Università di Bolzano-Bozen, **Ken Robinson** con il suo libro “Scuola Creativa. Manifesto per una nuova educazione”, **Zoltan Kodaly**, pedagogista ungherese padre del Teaching artist.

La psicologia e la psicoanalisi assumono, dunque un ruolo essenziale per gli innovatori in ambito educativo soprattutto in questo periodo storico complesso. Lo studio e l'applicazione di tali discipline favoriscono la **consapevolezza del benessere mentale** e aiutano gli studenti e le studentesse a sviluppare competenze relazionali profonde per affrontare sfide, anche psicologiche, contemporanee, come lo stress e l'ansia. Sia la psicologia sia la psicoanalisi contribuiscono, inoltre, alla **sensibilizzazione sul tema dell'inclusione sociale** prevenendo

problematiche mentali ed offrendo strumenti pratici per la gestione delle emozioni. Un lavoro a livello psicologico, all'interno delle classi o con progetti mirati, dunque, viene promosso dagli innovatori educativi come pratica necessaria al fine di favorire una **consapevolezza critica di se stessi** e fornire un supporto nell'**orientamento professionale**, abilitando studenti e studentesse ad acquisire competenze e conoscenze trasversali necessarie per il mondo del lavoro.

Non è un caso che tra le citazioni più ricorrenti tra gli innovatori in ambito educativo venga menzionata "la teoria delle intelligenze multiple" di **Howard Gardner** (in più dell'11% delle realtà mappate) o ancora tra gli studiosi italiani i lavori di analisi svolti da **Umberto Galimberti**, **Massimo Recalcati** e **Daniela Lucangeli**. Una metodologia particolarmente apprezzata, infine, è stata quella del "**Modello Terapia Ricreativa**" il quale attraverso un approccio basato su attività ricreative si dimostra essere uno strumento valido per favorire il benessere psicologico e sociale di studenti e studentesse sviluppando: l'aumento dell'autostima e della soddisfazione personale; l'incremento di competenze in ambito comunicativo e relazionale; il miglioramento nella gestione dello stress e della propria salute fisica.

### *Avanguardie Educative, un punto di riferimento nazionale*

Il lavoro dell'INDIRE, con particolare riferimento al Movimento di Avanguardie Educative, le sue idee, contenuti e azioni di sistema, viene considerato un punto di partenza accessibile a tutti coloro che vogliono intraprendere un processo di innovazione. In particolare, gli innovatori trovano alcune "idee" del movimento particolarmente d'impatto: il **Service Learning**, **Flipped Classroom**, il **Debate**, la **Didattica per Scenari**, il framework "Oltre le discipline" e l'**Outdoor Education**. Tali idee, unite alla metodologia di "messa in rete" adottata dal movimento, risultano essere un punto di partenza chiave per promuovere la centralità dello studente, lo sviluppo e la valutazione per competenze trasversali e l'apertura della scuola al territorio.



Figura7:  
Liceo Romagnosi, Parma

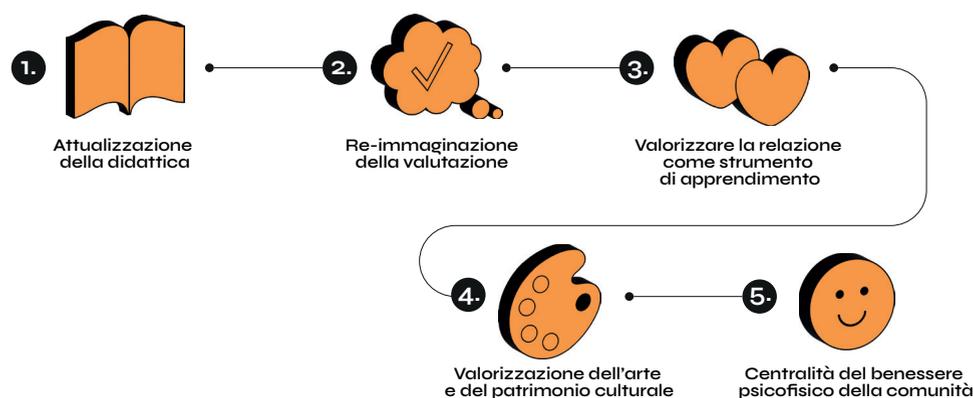
### *Uno sguardo alla comunità internazionale*

Un altro punto di riferimento importante per gli innovatori e le innovatrici italiane è senz'altro la comunità internazionale. In maniera preponderante, sono molte le realtà che fanno proprio gli approcci **americano** e **finlandese** come framework di riferimento per costruire un percorso di innovazione educativo sfaccettato, nella maggior parte dei casi legato ad un istituto scolastico. Anche metodologie in connessione con il design thinking (circular design, design sprint) sono viste come un'opportunità di ribaltare il modello trasmissivo di conoscenza, mettendo al centro lo studente tramite la macroarea del "human-centred design" (un design dove l'individuo viene messo al centro). Forte è stato anche il continuo riferimento all'**Agenda 2030** delle Nazioni Unite come tentativo di re-immaginare il progetto educativo a servizio del bene comune. In particolar modo, viste le tematiche trattate, è stato diffuso il richiamo all'Obiettivo 4, con l'evidente prospettiva di fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva con opportunità di apprendimento per tutti e tutte (Liceo Romagnosi di Parma, figura 7).

***Come:  
gli strumenti  
dell'innovatore***



Dopo aver compreso le caratteristiche principali degli innovatori e innovatrici in ambito educativo, i contesti di riferimento, le loro visioni, gli interessi pedagogici e intellettuali da cui prendere ispirazione per immaginare un percorso di cambiamento, nel presente capitolo l'analisi si concentrerà sul delineare gli ambiti e gli strumenti maggiormente utilizzati per avviare processi di cambiamento e per attivare l'agentività della comunità educante. Infatti, riprendendo i contesti educativi di riferimento raccontati in precedenza, i quali hanno portato alla luce complessità legate agli elevati tassi di dispersione scolastica, un malessere diffuso della comunità educante e una mancanza di orientamento scolastico nei periodi di maggiore transizione, le strategie d'innovazione rilevate propongono progettualità interessanti nell'ambito del **benessere dell'individuo**, delle **competenze del XXI secolo**, del potenziale del **digitale nella creazione di percorsi educativi di senso**, di un **ripensamento della valutazione formativa** e dell'opportunità offerta dal **patrimonio culturale per rendere i giovani protagonisti di cambiamento**.



## Il benessere per una crescita a 360°

Il benessere è sicuramente la priorità di tutte le categorie scovate in questa indagine. Scuole, metodologie, gruppi informali, leader e progettualità sistemiche ed ecosistemiche puntano a rendere lo spazio di insegnamento e apprendimento un luogo dove “stare bene”. Non solo risultano essere numerose le innovazioni in questo ambito (elemento fondamentale in più del 18% dei casi indagati), ma parole legate al “benessere”, “crescita e sviluppo olistico”, “serenità”, “ritrovare la motivazione all'apprendere e all'insegnare” vengono menzionate quasi nella totalità delle candidature. In particolare, risulta aumentata la consapevolezza dell'importanza di uno sviluppo sano ed equilibrato per abilitare una nuova generazione motivata, serena e capace di affrontare le sfide della vita moderna. Per quanto riguarda la motivazione e la serenità, la parola chiave in questo ambito è mindfulness in linea con le più recenti ricerche di settore.

Diffusamente citate sono le indagini della Professoressa Daniela Lucangeli nell'ambito della “Didattica della Warm Cognition” o ancora il **Social Emotional Learning** e il programma di Mindfulness “MBSR”. D'altra parte, spesso si fa riferimento (come nel caso della maestra **Patrizia Moriani** della scuola primaria “G. Carducci” di Fucecchio (FI) o ancora di **Paolo Travagnin** docente di sostegno psicofisico e di tecniche di consapevolezza ed espressione corporea in diversi istituti di formazione) a diversi tipi di training multidisciplinari di stimolazione cognitiva ritmico e motoria su base ludica. Queste modalità hanno la possibilità di focalizzarsi sull'attivazione di risorse e possibilità non del tutto espresse da parte dei singoli alunni e alunne migliorando, anche in maniera stabile, performance fisiche, emozionali, relazionali, cognitive ed esecutive in linea con i principi della **Neurofenomenologia** e delle **Embodied Cognitive Science**.



Fig. 8) Organizzazione no profit "Animenta".

In più, gli innovatori e le innovatrici sperimentano all'interno e all'esterno della classe modalità differenziate per raggiungere un benessere diffuso e condiviso. Attraverso la sperimentazione, ad esempio, della **meditazione collettiva**, dello **yoga**, della **mindful eating** e della **mindful walking**, sono stati rilevati miglioramenti nella gestione dello stress e dell'ansia dovuti alla quotidianità scolastica (come, ad esempio, nei dati raccolti dall'associazione romana **Animenta** sul valore del benessere alimentare fin dai banchi di scuola, in azione in figura 8). In aggiunta a ciò, è aumentato il livello di concentrazione e attenzione alle attività giornaliere e soprattutto dell'empatia e della comprensione di sé stessi e degli altri (un dato citato tra gli altri dall'**ITET L. Einaudi** di Bassano del Grappa nel progetto scolastico fondato sul benessere nell'apprendimento "**Ecosistema Einaudi**").

E' centrale il benessere dei docenti per parlare del benessere degli studenti e studentesse e sono numerosi di/le dirigenti che cercano di organizzare momenti informali di condivisione tra docenti. In particolare, **Ludovico Arte**, il dirigente scolastico dell'ITT Marco Polo di Firenze organizza dei weekend culturali con l'intero corpo docente dell'istituto, registrando tra le 60 e le 70 presenze ogni anno. Anche la dirigente Brunella Maria Maugeri dell'IC Muratori-Vignola, a Vignola, si prende del tempo per organizzare e partecipare in prima persona alle attività di team building insieme ad alcuni tra i docenti più motivati dell'istituto, sia all'inizio che alla fine dell'anno scolastico.

## Le competenze del XXI secolo

Per quanto riguarda le capacità per affrontare le sfide del presente e del futuro, gli innovatori e innovatrici italiane hanno una consapevolezza profonda dell'importanza della centralità delle **competenze, anche metodologiche, del XXI secolo**, per abilitare una comunità educante capace di reagire e guidare il cambiamento nella complessità. È interessante vedere percorsi di imprenditorialità portati avanti dall'organizzazione giovanile **WAYouth** che attraverso laboratori didattici che cercano soluzioni alle sfide della contemporaneità, attuano un processo di autoanalisi che porta ogni studente e studentessa a scoprire propensioni e passioni, sviluppando soft skills e competenze trasversali. Come loro anche il progetto **Casco Learning**, un costruttore di ecosistemi territoriali di Parma, fonda la propria innovazione organizzando veri e propri contest per realizzare artefatti digitali e rafforzare le competenze trasversali. Emerge anche un'attenzione particolare a competenze "nuove" come, per esempio, quelle legate all'educazione finanziaria, su cui lavora l'organizzazione **Finanz**, portando nelle scuole opportunità di apprendimento non formale, oppure il progetto "la sfida del FOOD-COST", implementato da **Scuola della Formazione Professionale – DIEFFE** di Valdobbadiene (Fig. 9). Questa progettualità ha messo gli studenti nella condizione di doversi occupare della strutturazione di un menù completo per una cena, affrontando in gruppo tutte le fasi progettuali, implementative e



Fig. 9) Scuola Formazione Professionale –DIEFFE" di Valdobbadiene.



Fig. 10) Agenzia di Stampa Giovanile

rendicontative della composizione di un menù per un ristorante. Altro tema centrale è legato alle competenze della **sostenibilità**, ampiamente trattata dal framework della Commissione Europea GreenComp.

In tal senso, sono numerose le progettualità che si occupano di portare i temi della sostenibilità delle scuole, come nel caso di **Agenzia di Stampa Giovanile** (Fig. 10), che ogni anno offre alle scuole secondarie di primo e secondo grado la possibilità di assistere virtualmente alla conferenza sul clima (COP).

Anche organizzazioni come **InVento Lab** e **Junior Achievement**, inquadrare nella categoria di leader di cambiamento e costruttori di ecosistemi, le quali trasformano i bisogni del territorio in occasioni di apprendimento per la vita, strutturando percorsi di imprenditorialità con le giovani generazioni. Infine, ricordiamo anche una scuola di Firenze, l'**IC Le Cure** il quale ha elaborato un "progetto scenario" intitolato "educare alla sostenibilità e alla complessità", un'occasione di definizione delle coordinate fondate su valori condivisi che orientano lo sguardo della scuola ad attività formative che si trovano all'intersezione della cura dell'ambiente e delle relazioni. Diverse sono state le realtà mappate che hanno dimostrato un interesse profondo per l'inclusione con l'obiettivo di dar la possibilità alla comunità educante più ampia di affrontare temi della contemporaneità, personalizzare i percorsi educativi e offrire opportunità trasformative e generative a tutti i suoi membri, immaginando **l'inclusione come una competenza** da acquisire ed esercitare.

È il caso, ad esempio, del progetto di **Dynamo**, impresa sociale che attraverso attività di consulenza e formazione con le scuole si pone come fine ultimo quello di fornire gli strumenti necessari nel raggiungere una comprensione profonda sul tema della sostenibilità sociale e della partecipazione in prima persona in at-

tività di impegno sociale, volontariato e filantropia.

Attraverso il metodo della "**Terapia Ricreativa**", gli studenti e le studentesse possono vivere e rielaborare esperienze di inclusione e tradurle in strumenti pratici utili nella propria quotidianità. Con un approccio simile legato al tema del benessere diffuso e l'inclusione di genere nasce anche il progetto di **Bet She Can**, il quale si pone come obiettivo quello di eliminare i bias di genere fin dalle scuole primarie (età dagli 8 ai 13 anni) attraverso percorsi indirizzati a bambine ed incentrati sulla conoscenza e sul rispetto del proprio corpo, sulla conoscenza e comprensione anche di professioni generalmente considerate "maschili" e sulla corretta percezione del contesto, anche virtuale, in cui si muovono. Sempre sul tema di genere, significativo, nel settore high-tech, risulta il progetto di **Hackher** sotto diversi punti di vista (Fig.11) Da un lato con l'obiettivo di avvicinare quante più ragazze (più

di 100 in ogni città) al mondo IT, attraverso un progetto tecnologico che le vede cimentarsi nell'individuazione di una soluzione ad una sfida prestabilita. Dall'altro lasciando spazio ad un confronto sulle tematiche della gender equality in un panel moderato da figure modello e in posizioni apicali nel mondo dell'imprenditoria, rappresentanti istituzionali e aziendali.

Per quanto riguarda il tema dell'inclusione sociale in contesti marginalizzati e svantaggiati, ricordiamo il progetto di Carlo Stasolla fondatore dell'Associazione **21 Luglio** per superare, anche in contesti scolastici, i pregiudizi e l'emarginazione nei confronti dei gruppi Rom, offre in tutta Italia una formazione specifica per i docenti. Ancora il lavoro svolto da **Calciosociale**, organizzazione romana basata al Corviale, che ha portato nelle scuole la metodologia del Calciosociale, offrendo la possibilità di unire la dimensione pedagogica e sportiva per affrontare temi legati all'inclusione. Tale metodologia per-



Fig.11 Progetto "Hackher".

mette la costruzione di un torneo, con un tema specifico inerente a una sfida dell'attualità, con regole create ad hoc per favorire l'allenamento di competenze trasversali oltre a quelle sportive, in cui ragazzi e docenti giocano insieme e imparano a relazionarsi con l'“altro”.

Diverse realtà ricercate hanno puntato l'accento sullo sviluppo di **competenze trasversali** quali, problem solving, attitudini di comunicazione e decisionali, di organizzazione del lavoro e di gestione del tempo. Dall'altra parte, al fine di rendere l'individuo partecipe e collaborativo con i propri omologhi, sono stati avviati diversi percorsi di formazione, anche laboratoriale, con l'obiettivo di accrescere **capacità relazionali** come l'empatia, l'intelligenza emotiva e la consapevolezza di sé, generando un diffuso benessere personale. In tal senso, sono numerosi i percorsi extra-curricolari legati alle competenze relazionali in confronto a quelli inseriti all'interno del curriculum. Tra gli esempi più interessanti ricordiamo il caso dell'istituto **HNK**, scuola piemontese basata sulla filosofia Big Picture Learning che accoglie principalmente ragazzi in dispersione o che presentano fragilità. Con lo scopo di restituire fiducia e promuovere la scoperta e la valorizzazione dei singoli, attraverso percorsi personalizzati, ogni studente e studentessa accresce le proprie capacità e competenze relazionali scoprendo i propri interessi e cooperando con i compagni. Queste modalità sono simili a quelle proposte dall'Istituto Comprensivo “**Colozza Bonfiglio**” di Palermo all'interno del quale sono stati avviati progetti extra-curricolari e laboratori al fine di attivare uno scambio propositivo di idee tra studenti e studentesse attraverso la valorizzazione di talenti e lo sviluppo di competenze socio – relazionali come l'intelligenza emotiva e la comunicazione e la cooperazione in gruppo. È interessante a questo proposito citare, infine, anche il caso del docente **Paolo Travnin** dell'Istituto Comprensivo Fregene – Passoscuro il quale spiega che solo “... applicando la pratica della consapevolezza e della presenza, si possono imparare ad abbandonare «la rissosa e guardinga mentalità dell'interesse personale» e a relazionarsi in modo diverso al mondo che ci circonda”.

Diverse risposte provenienti da realtà extrascolastiche, inoltre, hanno arricchito notevolmente i dati offerti dalla mappatura, permettendoci di aggiungere tasselli e spunti di riflessione aggiuntivi al dibattito.



Fig. 12) Progetto “Discentis”

Puntando su tematiche contemporanee, gli enti, soprattutto no profit, presenti nella indagine hanno dimostrato una preponderante attenzione per tematiche relative in parte al mondo digitale come il **coding** e tutta la filiera del **tech**. È il caso, ad esempio del progetto **Discentis** il quale si propone come partner per le scuole e per i docenti attivando corsi di formazione innovativi basati sull'utilizzo del digitale e del gaming per realizzare attività pratiche ed inclusive basate sull'idea del “Learner Centered Approach” (Fig. 12).

Con un approccio più direttamente legato al supporto diretto allo studio nasce, invece, il progetto di **Algor Education** una web app che permette di creare mappe concettuali e riassunti in automatico da testi e foto in diverse lingue. Obiettivo del team è stato quello di facilitare l'apprendimento e la comprensione di contenuti, rendendoli più accessibili e comprensibili attraverso il medium del digitale. Aspetto fondamentale è stato inoltre il fine di sviluppare competenze trasversali come il pensiero critico e la capacità di sintesi.

Interessante, infine, la sperimentazione realizzata dagli Istituti comprensivi di Milano “**Emilio Morosini**” e “**Beatrice di Savoia**” nei quali sono stati integrate in progetti di ambito umanistico e scientifico tecniche di gamification e digital, problem solving e utilizzo del coding come tecnica di inclusione per tutti e tutte.



Fig. 13) Progetto “Business’n’Play”

### Il digitale come risorsa

Sfruttare al meglio il digitale nella didattica e per attivare processi di cambiamento trasformativi rappresenta un filo rosso che lega tutte le innovazioni scovate. L'utilizzo di **strumenti digitali** durante le attività in classe e fuori, permette al docente di parlare una lingua più vicina alle nuove generazioni e allo stesso tempo di formare ad un utilizzo dei device più consapevole e cosciente.

In primis, il digitale viene adottato dai docenti per rendere la **didattica più attrattiva e al passo con i tempi**. Infatti, sono sempre più numerose le scuole che istituzionalizzano sessioni di ricerca online, programmazione di codici per la gestione di software o intravedono nel **gaming un potenziale educativo innovativo**. Il gioco, infatti, visto come passatempo e valvola di sfogo per i più giovani, assume nell'educazione un ruolo centrale nel restringere il divario tra l'astratto nozionistico e l'applicazione nel reale. È il caso ad esempio del progetto **Business'n'Play**, realtà profit che ha realizzato un Serious Game ispirato al Design Thinking, che sfrutta le dinamiche del gioco per simulare il processo di realizzazione di un progetto imprenditoriale (Fig. 13). Il processo educativo permette di coinvolgere gli studenti e le studentesse in una partita dove non c'è nessun vincitore né vinto, ma tante idee e modi differenti per immaginare i mestieri del futuro e la propria concezione di “successo”.

A seguito della nascita e riuscita di progetti simili a quello appena citato non è un caso che approcci simili siano stati anche sperimentati nella scuola pubblica italiana. L'istituto comprensivo **“Marvelli”** di Rimini, ad esempio, ha integrato le tecniche del gaming in diverse classi al fine di “apprendere divertendosi”. Citando gli aspetti chiave di questa progettualità “Il device, percepito dal bambino come oggetto legato alla sfera ludica, agevola l'apprendimento grazie alle

attività di gamification che rendono l'esperienza dello studente più divertente e coinvolgente oltre a rafforzarne la motivazione allo studio”. Attraverso queste attività, quindi, è stato possibile agevolare gli studenti e le studentesse nel processo di apprendimento, coinvolgendo anche alunni e alunne con disturbi o bisogni educativi speciali e favorendo fin dalla primaria una buona padronanza degli strumenti digitali.

In tal senso, non distaccandoci dai pedagogisti del passato che vedevano nel gioco uno dei più potenti strumenti di apprendimento (viene spesso citato come riferimento il lavoro di Maria Montessori, in più del'11% dei casi indagati), gli innovatori e le innovatrici dell'indagine si affidano agli stessi presupposti teorici, aggiornando le modalità e le risorse disponibili.

Altro tema centrale nell'utilizzo del digitale è quello di rendere i docenti e i giovani consapevoli e consumatori e consumatrici critiche dei nuovi strumenti. Sempre più docenti utilizzano piattaforme come Genially, Jamboard, Kahoot! Mentimeter, Miro, Mural, Padlet, come supporto a metodologie didattiche innovative come le routine di MLTV (making learning and thinking visible) o esercizi di debate. Numerosi sono i tentativi esterni alla scuola di supportare docenti e studenti in tal senso. **Rosy Russo**, con l'organizzazione Parole Ostili, si pone l'obiettivo di contrastare l'odio online con varie azioni sistemiche: dalla divulgazione del manifesto della comunicazione non ostile, alla formazione per docenti e studenti e studentesse su come comunicare su piattaforme digitali, a campagne di comunicazioni specifiche per aumentare la consapevolezza legata al fatto che “il luogo del digitale è un luogo reale” a cui devono essere applicate tutte le regole comportamentali e sociali dei luoghi fisici.

Il digitale assume un ruolo interessante anche per quanto riguarda un processo di trasformazione della **valutazione**. Da sempre uno degli elementi più dibattuti nell'ambito dell'innovazione educativa, i practitioner dell'educazione fanno leva sul digitale per diffondere una cultura della valutazione che si avvicini maggiormente al concetto di feedback, finalizzato a “far crescere un individuo piuttosto che dar lui o lei una valutazione statica”. In tal senso, l’**“C3 di Modena”** ha deciso di partire proprio dall'autovalutazione degli studenti e studentesse per attivare una cultura del feedback. Iniziando con una modifica della durata delle lezioni per lasciare 10 minuti finali per il momento autovalutativo, ogni studente può accedere ad un proprio profilo sul sito della scuola tramite un ipad personale e rispondere a delle domande, elaborate ad hoc dal docente di riferimento, per valutare il proprio apprendimento dell'ora. Interessante anche l'utilizzo, all'interno dell'istituto, del gaming per effettuare brevi test a fine argomento o lezione e supportare gli studenti e le studentesse nella valutazione del proprio apprendimento in maniera ludica e leggera.



## La valutazione

Soffermando l'attenzione nuovamente sulla valutazione, questa volta anche all'esterno del contesto del digitale, essa viene considerata dagli innovatori dell'indagine come un elemento chiave su cui far leva per attivare azioni di sistema. In primo luogo, risulta essere uno strumento necessario al fine di misurare il progresso degli studenti e delle studentesse, identificando eventuali difficoltà nel percorso di apprendimento. Un altro dato interessante emerso all'interno dell'indagine è stata la necessità da parte di diversi attori del mondo soprattutto della scuola di fornire feedback, anche in tempo reale, non solo agli alunni e alle alunne ma anche alle famiglie al fine di rendere il percorso di crescita di ogni individuo partecipato e condiviso. Infine, la valutazione è stata individuata dagli innovatori dell'educazione come strumento non solo utile ai discenti ma anche per i docenti stessi al fine di migliorare il processo di insegnamento-apprendimento, identificando le aree di intervento necessarie.

Tra le tecniche maggiormente utilizzate sono state particolarmente apprezzate: 1) l'utilizzo di **feedback** per gli studenti e le studentesse, con modalità chiare e costruttive al fine di motivare gli studenti, promuovendo un impegno più attivo nell'apprendimento (dato citato nel 10% dei casi); 2) la costruzione di percorsi basati su **punti di forza e di debolezza** dei singoli alunni e alunne (nel 7% dei casi analizzati); 3) l'acquisizione di **dati** e la loro raccolta all'interno di documentazione condivisa nei team di classe o in **piattaforme di istituto** (nel 18% dei casi indagati).

Tra le realtà che stanno portando innovazione nell'ambito della valutazione ricordiamo la **Fondazione Intercultura** la quale, attraverso "Il Protocollo di valutazione Intercultura", si è posta come obiettivo quello di creare uno strumento atto a valutare le competenze interculturali di alunni e alunne che partecipano a

un programma di mobilità studentesca internazionale. Il progetto ha avuto molto seguito e vista l'innovazione apportata è stato formalmente adottato da diverse scuole come mezzo di valutazione per competenza quali l'approccio multi-prospettico, multi-metodo e longitudinale spesso difficilmente misurabili. Un altro interessante progetto è quello di **#FutureMe**, un percorso di empowerment delle life skills offerto dalla società benefit "Studio SHIFT". Utilizzando strumenti provenienti dal career design e del counseling sistemico, la metodologia consente ai partecipanti di esplorare e immaginare possibili scenari futuri per il proprio percorso professionale e personale, esplorando e comprendendo i propri punti di forza, interessi e priorità personali. Il percorso prevede diverse fasi di valutazione attraverso l'auto-esplorazione e l'analisi delle inclinazioni, stimolando l'autovalutazione e attività di auto-riflessione e coinvolgendo nella pianificazione del proprio futuro gli insegnanti e le famiglie.

Per quanto riguarda il mondo scuola notevoli sono stati gli esempi che hanno inserito nella propria didattica e quotidianità scolastica strumenti di valutazione come la creazione di percorsi personalizzati e l'utilizzo di feedback. Tra questi citiamo il caso del professore **Mario Conti** dell'"I.S. G. Oberdan" di Treviglio (BG) il quale dichiara di aver progressivamente modificato il proprio modo di insegnare "eliminando lezioni-conferenza e prove di valutazione sul modello dell'interrogazione/interrogatorio, sia scritto che orale". Attraverso il lavoro di gruppo e l'insegnamento tra pari, nella classe sono state create occasioni per esprimere la propria opinione, confrontandosi in un processo co-partecipato di valutazione e autovalutazione.

Altro caso interessante è stato quello della maestra **Mafalda Elisa La Gala** la quale ha avviato un processo didattico partecipato tra scuola, famiglia e territorio lavorando sulla "forma mentis" e sugli approcci valutativi. La valutazione scolastica, infatti, viene spesso vissuta con pressione ed ansia dagli alunni e dalle alunne. Attraverso un approccio basato sulla valutazione delle competenze e un dialogo continuo con gli alunni e le alunne, il fine risulta quello di abbattere la resistenza verso un cambiamento di paradigma necessario per formare cittadini europei consapevoli, emotivamente capaci di comunicare e relazionarsi e soprattutto "in grado di vivere il percorso educativo senza relegarsi a concezioni anacronistiche come quella del voto come obiettivo finale della didattica".

## Arte e patrimonio per il protagonismo giovanile

Il tema dell'educazione all'arte e al patrimonio culturale è stato identificato da diverse realtà mappate come innovazione fondamentale per impattare diversi ambiti della vita scolastica e personale di studenti e studentesse. In modo particolare sono state menzionate azioni rivolte ad un miglioramento dell'apprendimento con **modalità multidisciplinari**, l'aumento della comprensione della cultura del proprio e dell'altrui territorio e l'acquisizione di **competenze trasversali** spendibili in ambito professionale.

Lavorare su queste tematiche è stato infatti utile per gli innovatori e le innovatrici del settore educativo al fine di rendere l'apprendimento più coinvolgente, stimolante e significativo per gli studenti e le studentesse. L'utilizzo, ad esempio, di **nuove tecnologie** ha consentito a diversi gruppi di lavoro di collaborare interagendo con l'arte e il patrimonio culturale comprendendone il valore e sviluppando progetti in modalità anche remota e immersiva. A questo proposito ricordiamo il virtuoso progetto **YOUTH** (Fig. 14) del Liceo M. Curie che ha coinvolto la Città di Pinerolo, il Politecnico di Torino, l'Associazione Italiana Giovani per l'Unesco al fine di raggiungere attraverso un approccio STEAM (in questo caso con le materie di arte, informatica e italiano) più di 70 studenti della scuola. L'obiettivo finale è stato quello di realizzare itinerari turistico - culturali del proprio territorio identificando i luoghi di interesse della propria città e realizzando una piattaforma web accessibile all'intera comunità di cittadini e turisti.



Fig. 14) Progetto YOUTH

Interessante sul tema dello sviluppo di competenze trasversali è il lavoro svolto all'interno di scuole dislocate in più di 20 città italiane dal progetto **Mus-e** (Fig. 15). Quest'ultimo, attraverso il linguaggio non verbale delle Arti e con il supporto in presenza di centinaia di artisti, entra in scuole pubbliche primarie considerate fragili dal punto di vista della povertà educativa, con percorsi laboratoriali della durata di tre anni, unendo in rete l'intera comunità educante. Durante i laboratori l'obiettivo dell'intervento artistico non è mai solamente performativo ma punta a rafforzare le competenze trasversali dei bambini e delle bambine lavorando su aspetti emotivi e socio-relazionali. Infine, menzioniamo il progetto dell'associazione Mediterraneo Comune il quale attraverso una Summer School all'interno di istituti detentivi programma di realizzare un empowerment personale attraverso l'arte, il gioco, il cinema e la scrittura al fine di trovare nuovi futuri possibili per le individualità di ogni partecipante ai laboratori.



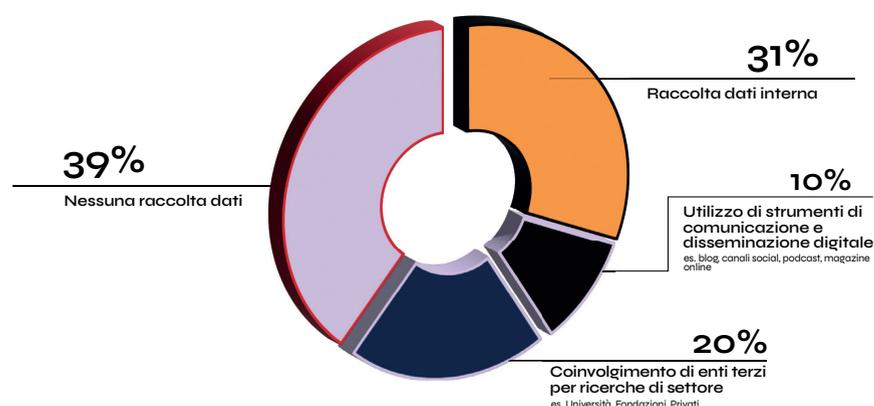
Fig. 15) Progetto Mus-e.

*Con chi:  
come influenzare  
il sistema*



Parte integrante della definizione di innovazione educativa elaborata in occasione di questa ricerca è la capacità delle soluzioni scovate di influenzare non solo il proprio contesto di riferimento ma l'intero ecosistema educante. La capacità di documentare i processi di cambiamento, scegliere di modificare azioni di servizio diretto per replicare le attività su larga scala e la consapevolezza dell'impatto che si genera sono aspetti centrali nei processi di innovazione sociale che sempre più stanno entrando a far parte dell'ambiente scuola. Questa sezione andrà ad esplorare con quali strumenti gli innovatori e le innovatrici impattano il sistema, dalla **documentazione** alla necessità di **mettere a sistema** per cercare una sostenibilità nell'azione di cambiamento e da un **nuovo modello di leadership** ad un **cambio di mentalità** radicale in merito al proprio ruolo di practitioner nel sistema educativo.

## La documentazione



Parte integrante della definizione di innovazione educativa elaborata in occasione di questa ricerca si riferisce alla documentazione dell'innovazione attivata. Infatti, il processo documentativo e di rendicontazione diventa centrale in un'ottica di influenza dell'intero ecosistema educante. Scuole, enti di formazione privata e pubblica, enti del terzo settore, si avvalgono di nuovi strumenti, non solo per realizzare un progetto ma anche per monitorare, porre degli obiettivi e pianificare sul medio e lungo termine.

Questo lavoro aggiuntivo e spesso poco noto al di fuori degli esperti di settore, svolge un ruolo cruciale nella direzione dell'operato dell'educazione. Attraverso la raccolta di **dati interni**, dichiarata da circa il 31% dei partecipanti alla ricerca, inseriti in database o piattaforme di consultazione e grazie anche alle collaborazioni con enti di ricerca esterni come Università e Fondazioni private, ai nostri innovatori è stato possibile pubblicare articoli e report, nonché saggi scientifici, utili a tutta la comunità educante. Senza dubbio, l'utilizzo di strumenti di comunicazione digitale ha avuto funzione di amplificatore del messaggio, condividendo in modalità accessibili a tutti, i risultati ottenuti.

Nonostante in alcuni casi gli strumenti di riferimento siano i classici della nostra modernità, quali sito internet, eventi e convegni, è stato interessante notare la presenza tra queste di modalità più vicine alle nuove generazioni come **canali social, blog e podcast** (circa nel 10% dei casi) in risposta ad un mondo sempre più mutevole ed interconnesso. Nonostante i dati mostrino una crescente consapevolezza legata al potenziale documentativo per mettere in rete l'innovazione e influenzare il sistema, il percorso da intraprendere in tal senso è ancora molto lungo. In risposta al quesito sull'utilizzo di una specifica procedura di documentazione delle attività svolte, il 39% degli intervistati ha dichiarato di non avere alcuno strumento a disposizione nella propria realtà. Tale percentuale evidenzia un bisogno di dover agire su questa area, per consentire agli sforzi d'innovazione individuali di essere catalizzati in una collettività ecosistemica, tramite una consapevolezza dell'impatto generato e modalità di replica.

## *La messa a sistema dell'innovazione*

La messa a sistema dell'innovazione avviata rappresenta, per gli innovatori e le innovatrici della rete, un terreno fertile dove favorire lo scambio di buone pratiche. Infatti, le risposte pervenute attraverso le interviste qualitative dimostrano un'apprensione in merito alla prospettiva che l'innovazione attivata possa spegnersi con la fine del loro ruolo. Per questo motivo, dai dati raccolti è possibile rilevare una consapevolezza diffusa in merito alla necessità di dover depositare l'innovazione in una struttura organizzativa che possa accogliere tale processo e garantirne una sostenibilità.

Un esempio interessante in tal senso è avvenuto all'Istituto Comprensivo **“Cassiodoro – Don Bosco”**. L'Istituto, interpretando il panorama culturale e sociale delineatosi in ragione della pervasiva capillarità dei new media, ha introdotto l'Educazione ai Media come parte integrante del curriculum per acquisire ed esercitare la **“competenza mediaeducativa”**, obiettivo emerso alla luce di una ricerca condotta da un gruppo di docenti coordinato dalla Dirigente scolastica Eva Raffaella Maria Nicolò.

### *“La Leadership per il Cambiamento”*

Tale processo di messa a sistema dell'innovazione attivata può essere immaginato, e quindi realizzato, tramite un passaggio chiave: l'accoglimento di un nuovo modello di leadership. L'attivazione e il mantenimento di processi di cambiamento complessi necessita di un ribaltamento delle strutture di potere basate su principi di rigidità e controllo per andare incontro a una distribuzione della **leadership che sia condivisa, partecipata e che sia finalizzata a sbloccare il potenziale degli altri attori della comunità educante.**

Il tema della leadership per il cambiamento è considerato centrale nelle conversazioni nazionali e internazionali in merito all'innovazione educativa. Primo tra tutti, il Segretario Generale delle Nazioni Unite Antonio Guterres, nel suo **“vision statement”** in occasione dell'apertura del Transforming Education Summit (2022) si è rivolto ai docenti, chiedendo loro un impegno collettivo nello sbloccare il proprio potenziale di attori di cambiamento e quindi leader. Anche l'INDIRE ha dato priorità alla tematica costruendo una community **“Leadership condivisa per il cambiamento”** che ha dato vita a due progettualità sistemiche:

1) la prima europea, Learning Leadership for Change (L2C) con l'obiettivo di promuovere l'innovazione nel settore della leadership condivisa fra insegnanti, dirigenti scolastici, studenti, genitori, educatori, stakeholder del territorio; 2) La seconda progettualità, sviluppata a livello nazionale e intitolata **“Leadership condivisa per la scuola che apprende”**, ha selezionato 10 scuole con cui sperimentare dei modelli di leadership distribuita. In ultimo, Ashoka Italia stessa nel 2022 ha pubblicato un manuale di buone pratiche intitolato **“Leadership per il Cambiamento. Volume 2: Scuole”**, contenente le buone pratiche di leadership condivisa a livello nazionale e internazionale. L'indagine di mappatura evidenzia che la crescente attenzione dedicata alla presente tematica sta avendo un impatto considerevole sulla diffusione di concetti e l'aumento della consapevolezza di questo cambio di mentalità. Infatti, l'80% dei casi ha dichiarato di **“stare provando a distribuire la leadership”** nel proprio team di lavoro. Un esempio di buona pratica di leadership diffusa è individuato nel tentativo di favorire la collaborazione del corpo docente, rendendo più agili i processi di pianificazione del progetto formativo.

È il caso del progetto **“S.A.P.I.E.N.S.”**, un'agenda digitale ideata per gli insegnanti della scuola primaria dell'I.C. **“Giovanni XXIII”** di Acireale (CT). L'obiettivo dichiarato è stato quello di avviare un'azione di miglioramento nella micro-progettazione con l'utilizzo di uno strumento digitale che segua il ciclo PDCA con particolare attenzione alla valutazione formativa e alla ricaduta sugli apprendimenti e sulla riprogettazione. Attraverso il Ciclo di Deming del Plan, Do, Check, Act, i docenti acquisiscono uno strumento aggiuntivo per collaborare in team in ambito progettazione, permettendogli di avere uno sguardo di osservazione privilegiato sull'alunno ed applicando le Linee guida ministeriali e gli indicatori nazionali.

### *Cambio di mentalità del proprio ruolo di practitioner educativo*

Un altro passaggio essenziale nell'elaborare strumenti efficaci per influenzare il sistema consiste nel cambio di mentalità dei practitioner dell'educazione. Sia all'interno che all'esterno delle mura scolastiche, vi è la necessità di una re-immaginazione e quindi trasformazione del ruolo dell'educatore, del pedagogo, del docente, del dirigente, come colui e colei che si mette nella condizione di guidare la complessità del periodo attuale. In particolare, facendo riferimento al report dell'UNESCO, *Reimagining Our Futures Together: a New Social Contract for Education* (2021), il cambio di mentalità deve avvenire in un'ottica collaborativa: il practitioner non può più pensare di affrontare la modernità a livello individuale, piuttosto, deve vedere nella collaborazione fluida e la leadership condivisa un'opportunità di offrire risposte di senso alle sfide multidisciplinari del periodo storico attuale.



## Conclusioni

In conclusione, sebbene la narrazione predominante in ambito scolastico sia spesso basata su elementi di staticità, pessimismo e tradizione, l'indagine della mappatura dell'innovazione educativa ha portato alla luce una vibrante comunità educante in cammino verso delle visioni di futuro che vedono la scuola protagonista nell'affrontare le sfide della modernità, abilitando tutti gli attori della sua comunità a trovare delle soluzioni sistemiche per il bene comune. Per creare una generazione di attori di cambiamento, consapevoli del proprio potenziale da changemaker, capaci di attivare processi di innovazione educativa partecipati e condivisi, volenterosi di influenzare il sistema, è necessario superare una logica individualista del processo di insegnamento-apprendimento per accogliere la molteplicità della collettività nel progetto educativo. Sulle indicazioni del rapporto dell'UNESCO (2021) che esorta la comunità internazionale a rivedere il ruolo dell'insegnante "as a collaborative profession" quindi in un'ottica collaborativa, viene suggerito che, non solo il ruolo del docente, ma anche quello dell'innovatore in ambito educativo può essere inteso solo come uno sforzo comunitario in azioni di collaborazione e condivisione al fine di creare processi rilevanti, equi, inclusivi e sistemici. L'indagine ha messo a fuoco le caratteristiche, competenze e inclinazioni dei protagonisti dell'innovazione educativa in Italia, intravedendo nell'accostamento delle competenze pedagogiche e metodologiche la chiave per abilitare processi di cambiamento di senso.

I contesti e le problematiche sociali sono stati interpretati come opportunità di innovazione dai leader educativi della rete. La dispersione scolastica, il malessere degli attori della comunità educante e la mancanza di orientamento nei momenti di transizione tra i vari ordini e grado sono tra le sfide maggiormente rilevate dagli innovatori e innovatrici scovate.

Dalle sfide emergono visioni di cambiamento in linea con la richiesta internazionale di "trasformare l'educazione", che vedono la scuola come un luogo dove apprendere le competenze per la vita e dove esercitare la relazione con il territorio e con gli altri membri della comunità. Il benessere, l'arte e il patrimonio culturale, il digitale e le competenze trasversali sono state esplorate come leve di cambiamento e d'ispirazione per l'attivazione di processi di innovazione complessi ma efficaci. Le ultime sezioni hanno portato all'attenzione le modalità di documentazione e di influenza del sistema per ambire ad un cambiamento prima sistemico poi culturale e di mentalità.

Sulla base di queste riflessioni e buone pratiche di innovazione, Ashoka vuole invitare ognuno di voi a sperimentare, entrare in connessione con le realtà scovate e avere un ruolo attivo nella creazione di un'alleanza di leader educativi che condividano esperienze, fallimenti e successi e supportino la creazione di un mondo in cui "Everyone a changemaker".

## Bibliografia

- Bannister, D. (2017). Linee guida per il ripensamento e l'adattamento degli ambienti di apprendimento a scuola. European Schoolnet/INDIRE. Download: <https://www.indire.it/wp-content/uploads/2018/04/A2.2.pdf>
- Benassi, A., Toci, V. (2021). Scaling Up Innovation: From Educational Practices To Systemic Change. [Abstract] In: 2nd INTERNATIONAL CONFERENCE of the JOURNAL SCUOLA DEMOCRATICA "REINVENTING EDUCATION", 3-5 June 2021. Scuola Democratica.
- Biondi, G., Borri, S., & Tosi, L. (2016). Dall'aula all'ambiente di apprendimento. Altralinea Edizioni.
- Burgess, S., & Sievertsen, H., H., (2020), Schools, Skills, and Learning: The Impact of COVID-19 on Education <https://voxeu.org/article/impact-covid-19-education>
- Caillods, F., J. Casselli, T. N. Châu, and G. Porte (1983). School mapping and micro-planning in education. Training materials in educational planning, administration and facilities. Paris: UNESCO-IIEP, 1983.
- Calderini, M., (2018). Metriche Di Impatto E Di Rischio Per La Nuova Finanza Ibrida, in: Congresso degli attuari della finanza ibrida. [https://www.ordineattuari.it/media/255566/6-calderini\\_metriche\\_di\\_impatto\\_e\\_di\\_rischio\\_per\\_la\\_nuova\\_finanza\\_ibrida.pdf](https://www.ordineattuari.it/media/255566/6-calderini_metriche_di_impatto_e_di_rischio_per_la_nuova_finanza_ibrida.pdf)
- Calderini, M., (2020). La forza trasformativa intenzionale, misurabile, addizionale, 11° edizione del Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale. <https://www.csreinnoventionsociale.it/evento/mario-calderini-la-forza-trasformativa-intenzionale-misurabile-addizionale/>
- Caparrucci, D. (2008). "Dalla programmazione educativa e didattica alla progettazione curricolare: modelli teorici e proposte operative per la scuola delle competenze" – Franco Angeli, Milano 2008.
- Clark, A. M. (2006). Changing classroom practice to include the project approach. Early Childhood Research & Practice.
- Coll, G.,(2020). Ironia e competenza, così anche gli insegnanti conquistano il web,<https://www.ilsole24ore.com/art/ironia-e-competenza-cosi-an>  
[che-insegnanti-conquistano-web-ADmjLc3?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/ironia-e-competenza-cosi-an)
- Cresson, E. (1995). Insegnare e apprendere. Verso la società della conoscenza, Bruxelles 1995.
- Chomsky, N. (2004). Il bene comune, Piemme, Milano 2004.
- D'Orio, W. (2009). The power of project learning: Why new schools are choosing and old model to bring students into the 21st century. Scholastic Administrator, 50-54
- European Commission, 2020. "Digital Education Action Plan (2021-2027)", European Education Area.
- European Commission (2023). "Digital solutions during the pandemic".
- EUROSTAT (2021). "Statistics on young people neither in employment nor in education or training", 2021.
- Fondazione Sodalitas (2016). "Il rapporto tra scuola e aziende: una consolidata partnership strategica".
- Fullan, M(2021), The Right Drivers for Whole System Success. Centre for Strategic Education, Victoria <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2021/03/Fullan-CSE-Leading-Education-Series-01-2021R2-compressed.pdf>
- Guasti, L. Plessi, P.(2010). Rapporto sul progetto giovani, Università Cattolica di Brescia.
- Guterres, A. (2022). Vision Statement of Secretary-General on Transforming Education. New York.
- Ianes, D., Celi, F., Cramerotti, S. (2003). Il piano educativo individualizzato progetto di vita. Guida 2003-2005, Erickson, Trento 2003.
- ISTAT (2021). "I ragazzi e la pandemia: vita quotidiana a distanza".
- Lévi-Strauss, C. (ed. originale 1960). Elogio dell'Antropologia, Einaudi, Torino - 2008.

- Lucangeli, D. (2020). "A mente accesa. Crescere e far crescere, Mondadori, Milano 2020.
- Major, C. H., Cross, K. P. (2014). "Collaborative learning techniques: A handbook for college faculty", Jossey-Bass.
- MIUR, Indicazioni nazionali per il curricolo della scuola dell'infanzia e del primo ciclo di istruzione, settembre 2012, p. 13.
- OECD (2019), TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and School Leaders as Lifelong Learners, TALIS, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2021), The State of Global Education: 18 Months into the Pandemic, Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/1a23bb23-en>.
- O'Hara, C. (2017). "How to work with someone who isn't a team player?" Harvard Business Review.
- Omer, A., "Imagination, emergence, and the role of transformative learning in complexity leadership", 18 luglio 2017, Enlivening Edge Magazine, <https://enliveningedge.org/features/imagination-emergence-role-transformative-learning-complexity-leadership/>
- Pellerone, M., (2021), Self-Perceived Instructional Competence, Self-Efficacy and Burnout during the Covid-19 Pandemic: A Study of a Group of Italian School Teachers. European journal of investigation in health, psychology and education, 11(2), 496-512 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8314360/>
- Pignataro, S. (2023). "Ecco i cinque "maestri" – influencer per docenti e genitori". Vita [https://www.ilsole24ore.com/art/ironia-e-competenza-cosi-anche-insegnanti-conquistano-web-ADmjLc3?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/ironia-e-competenza-cosi-anche-insegnanti-conquistano-web-ADmjLc3?refresh_ce=1) .
- Previtali, D. (2017). La scuola con valore sociale, Tecnodid, Napoli 2007.
- Rusconi, M. (2023). "L'orientamento scolastico diventa (anche) un benefit aziendale". Sole 24 ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/l-orientamento-scolastico-diventa-anche-benefit-aziendale-AE4TS0MC> .
- Sacchella, Perché è importante progettare. La progettazione non è un optional. SD, n 6, febbraio 2014.
- Save the Children, Benessere Psicologico e Covid: Consigli Per Genitori E Adulti Di Riferimento, 5 gennaio 2021 <https://www.savethechildren.it/blog-notizie/benessere-psicologico-e-covid-consigli-genitori-e-adulti-di-riferimento>
- Tortuga, G. (2022). "Orientamento scolastico sbagliato: un problema strutturale" - Sole 24 ore - <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2022/02/25/orientamento-sbagliato-strutturale/>
- Tosi, L. (2019). Fare didattica in spazi flessibili. Progettare, allestire e utilizzare ambienti di apprendimento. Milano: Giunti Scuola.
- T4Education (2023). Innovation. <https://t4.education/worlds-best-school-prizes/the-five-prizes/innovation/>
- UNESCO (1983). School mapping and micro-planning in education. Paris: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000061621>
- UNESCO (2023). Global report on teachers: addressing teacher shortages; highlights. International Task Force on Teachers for Education 2030. Paris: Unesco <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387400>
- UNESCO (2021). Reimagining our futures together: a new social contract for education. Paris : UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707.locale=en>



