

Un percorso di ricerca partecipata: diario di bordo

Introduzione

Il progetto di Accompagnamento all’Innovazione Didattica è stato presentato ai Dirigenti Scolastici nell’agosto 2020, sul finire di un’estate logorante trascorsa nel preparare l’avvio tutt’altro che facile del nuovo anno scolastico ancora in piena emergenza pandemica. Poche settimane dopo, il progetto è stato proposto ai docenti che, pur provati dal carico emotivo e professionale del momento, si sono lasciati coinvolgere con entusiasmo e interesse in un percorso che prometteva di fornire un senso di direzione quanto mai necessario in una fase così difficile e incerta. Una guida, un accompagnamento, appunto, verso quell’innovazione didattica divenuta tanto essenziale per rispondere alle mutate esigenze della scuola al tempo della pandemia da Sars-Cov-2.

L’estate del 2020 aveva visto anche la pubblicazione delle Linee Guida per il Piano Scolastico della didattica digitale integrata (DDI), documento introdotto nel decreto n. 39 del 26 giugno 2020 per tutti gli istituti scolastici, da redigere entro l’inizio dell’anno scolastico a integrazione del Piano triennale dell’Offerta Formativa. Attraverso il Piano, le scuole secondarie di II grado avrebbero potuto sin dall’inizio dell’anno introdurre la DDI a complemento della didattica in aula, riprogettando l’offerta formativa con attività sia sincrone che asincrone; per le scuole del I ciclo, invece, il Piano avrebbe raccolto le indicazioni dettagliate per gestire le situazioni di emergenza nell’eventualità di un ritorno alla didattica a distanza (per singoli alunni o per gruppi di essi, per intere classi o, nell’ipotesi peggiore, per tutto l’istituto).

L’intenzione del MIUR era, in sostanza, quella di non farsi cogliere impreparati da un nuovo *lockdown* e di predisporre e pianificare per tempo, forti di quanto appreso dalla precedente esperienza, l’organizzazione delle attività a distanza e le dotazioni strumentali necessarie. Oltre a una didattica di emergenza, la DDI poteva essere, almeno nelle intenzioni iniziali, uno strumento per sperimentare con i discenti più grandi un modello di scuola “misto” per favorire da un lato la flessibilità organizzativa e, dall’altro, incentivare lo sviluppo delle competenze digitali e organizzative dello studente promuovendo uno studio più autonomo e personalizzato. Pur consapevoli dell’opportunità che questo avrebbe potuto rappresentare, per noi docenti il clima di quell’estate, in tutti i gradi di scuola, era di viva preoccupazione per le situazioni che avremmo dovuto fronteggiare e che si cercava di anticipare con la febbre organizzazione di spazi e attrezzature.

Anche alla luce di questa fervida attività estiva e nonostante le già ricordate difficoltà di inizio anno, l'adesione al progetto di Accompagnamento all'Innovazione Didattica da parte dei docenti e dei dirigenti scolastici della Provincia è stata davvero significativa: a fine novembre 2020 si contavano 98 iscritti, di cui 89 docenti e 9 dirigenti scolastici, con 33 istituti coinvolti tra cui 5 scuole di formazione professionale e 5 paritarie. Ai lavori dei cantieri ha partecipato il 91% dei docenti inizialmente iscritti, di cui più della metà ha portato a termine l'intero percorso in tutte le sue fasi, tra incontri online, riunioni dei singoli gruppi di lavoro ed elaborazione degli output. La fase finale, dedicata alla raccolta sistematica e alla creazione della documentazione di progetto, ha coinvolto una rappresentanza di 14 docenti dei cantieri che ha proseguito le attività fino all'autunno successivo, per altre 170 ore complessive tra incontri redazionali e lavoro individuale. Un impegno di tempo e di energie, come si può osservare, davvero significativo in uno degli anni più critici della nostra vita professionale.

Questi numeri portano, a mio avviso, a una prima considerazione: è grazie all'impegno straordinario dei docenti e di tutto il personale che il sistema scolastico della Provincia Autonoma ha potuto sostenere l'impatto dell'emergenza e uscirne rafforzato. Al meglio delle proprie possibilità, tutti hanno dato un contributo prezioso per fare scuola in emergenza, ritrovando un agire comune e quel rapporto di alleanza tra le varie componenti della comunità che, in tempi ordinari, viene spesso incrinato da incomprensioni e conflitti. E ciò vale anche per le nostre ragazze e i nostri ragazzi, costretti dagli eventi a crescere all'improvviso e che, pur pagando sulla loro pelle gli effetti devastanti del *lockdown* in una fase cruciale della crescita, hanno dimostrato una maturità e un senso di attaccamento al gruppo e alla scuola davvero straordinari.

Ciononostante, lo sguardo dei media ha impietosamente focalizzato la propria attenzione quasi esclusivamente su ciò che del sistema della DaD/DDI non ha funzionato, passando per lo più sotto silenzio il sacrificio e il senso di responsabilità della gran parte degli insegnanti, dei dirigenti e degli studenti. Ma chi è stato davvero dentro la scuola di questi anni sa quanto poco importanti siano gli allarmi sul presunto analfabetismo degli adolescenti così come la ricercata aneddotica dei malfunzionamenti o dei sotterfugi che ha riempito le pagine della stampa. Senza voler indagare qui le ragioni di una simile narrazione, è evidente che fare didattica durante il *lockdown* è stato molto più che riprodurre a distanza le dinamiche della scuola in presenza, compresa

la sua ossessione per il controllo: fare scuola è stato prima di tutto poter raggiungere i ragazzi rinchiusi nelle loro case e stare insieme, sia pure nella forma di una scacchiera di volti sullo schermo, nella consapevolezza che in quella nuova e ignota condizione tutti avevamo qualcosa da imparare. Scoprire nuovi strumenti e gestirli durante le attività, supportare a distanza gli allievi, aguzzare l'ingegno per risolvere problemi mai neanche immaginati, inventarsi nuove forme di lezione per mantenere viva nelle ragazze e nei ragazzi la motivazione di alzarsi la mattina e collegarsi per "venire a scuola". La DaD ci ha inevitabilmente costretti a riflettere sulla nostra efficacia come docenti e ci ha indirizzati, volenti o nolenti, verso forme di didattica innovativa lasciandoci un patrimonio di esperienze, di riflessioni e di stimoli che, per molti di noi, resteranno vivi anche dopo l'atteso ritorno alla normalità.

Con queste premesse, è facile immaginare come il progetto di Accompagnamento all'Innovazione Didattica abbia rappresentato per noi docenti della Provincia l'occasione di rifornire la "cassetta degli attrezzi" e di prepararci al nuovo anno scolastico ancora avvolto nell'incertezza. Tutti eravamo consapevoli che la situazione avrebbe richiesto uno sforzo eccezionale ed eravamo pronti a metterci in gioco e a raccogliere la sfida.

L'idea di progetto

Durante questi anni dell'emergenza Covid 19, oltre a prestare servizio come insegnante, ho avuto l'opportunità di contribuire alla pianificazione e all'organizzazione delle iniziative di formazione dell'area scientifico-tecnologica come docente in comando presso la Direzione Provinciale delle scuole in lingua italiana. Per questa ragione, ho potuto prendere parte a questo progetto in un duplice ruolo: quello di uno dei tanti docenti partecipanti e quello del tutor che ne ha seguito la pianificazione iniziale e le varie fasi esecutive, con il privilegio di poter avere un occhio sia sul *frontend* che sul *backend* di questa iniziativa.

Il contesto in cui il progetto è stato ideato è quello della primavera del 2020, durante la frenetica attività di gestione dell'emergenza del primo *lockdown*. La rapida e improvvisa evoluzione dell'epidemia aveva costretto la Direzione ad annullare gran parte delle iniziative di formazione ancora in fase di svolgimento, riservandosi la possibilità di sperimentare, per alcune di queste, la modalità di svolgimento a distanza sulla piattaforma webinar attivata tempo prima e fino a quel momento rimasta assai poco utilizzata. In particolare, il corso "Didattica e TIC", proposto in modalità online tra la fine di marzo e il

mese di aprile 2020, è stato frequentato da 36 docenti delle scuole di ogni ordine e grado ed è stato forse la prima occasione utile per confrontarci sull'uso del digitale applicato alla didattica che si stava svolgendo in quel momento, condividendo risorse e conoscenze ma soprattutto riflessioni ed esperienze concrete. Anche l'ultimo modulo del "DigiLab - Strumenti e risorse per la didattica con il digitale" si è tenuto a distanza, permettendo agli organizzatori di valutare i vantaggi di questa modalità per la formazione su strumenti digitali specifici. Sulla base dell'esperienza di quei pochi mesi, una delle prime necessità che si è imposta all'attenzione per il nuovo anno è stata quella di dotarsi di un'ulteriore piattaforma¹, in modo da poter gestire il passaggio alla modalità online dei corsi del piano annuale di formazione 2020-2021.

Nel giugno 2020, a fine anno scolastico, la Direzione Istruzione Formazione Italiana ha promosso una rilevazione sulla didattica a distanza, facendone occasione di raccolta di dati e informazioni utili per pianificare la ripartenza. La rilevazione, in forma di breve questionario, è stata proposta in una finestra temporale piuttosto ristretta (26 giugno-7 luglio 2020) ai docenti e ai dirigenti scolastici delle scuole primarie e secondarie di I e II grado e agli studenti della scuola secondaria di II grado, registrando una partecipazione assai significativa per le prime due categorie di destinatari (oltre il 40% dei docenti in servizio e l'85% dei dirigenti)². Attraverso questa consultazione, realizzata in tempi ristretti e priva della strutturata completezza che caratterizzerà, poco meno di un anno dopo, il questionario del Servizio Provinciale di Valutazione³, sono stati rilevati in prima istanza i problemi più sentiti dai docenti nel corso della DaD, tra cui le carenze strutturali, il carico di lavoro e l'esigenza di una formazione specifica in materia di metodologie didattiche innovative con l'integrazione del digitale. I risultati di questa consultazione sono stati attentamente valutati dalla Direzione nel corso dei mesi estivi, sia per rivedere i dettagli delle iniziative di formazione del piano 2020-21 che nella redazione

¹ La piattaforma attivata a questo scopo, basata sul software open source BigBlueButton, ha il vantaggio di essere un sistema più orientato alla didattica che ai semplici webinar, con maggiori possibilità di interazione e di lavoro comune tra i partecipanti. È questa la piattaforma sulla quale si sono tenuti tutti gli incontri online del progetto di Accompagnamento all'Innovazione Didattica e quelli dei vari gruppi di lavoro.

² Meno significativo, invece, il dato degli studenti partecipanti al questionario, che si è attestato a meno del 10% degli iscritti (669 studenti). Il motivo della scarsa adesione va individuato soprattutto nel periodo di somministrazione (fine anno scolastico) e nella modalità di diffusione del link di accesso al questionario.

³ Il questionario del SVP, nel maggio del 2021, riuscirà a coinvolgere, oltre al 57% dei docenti e il 100% dei dirigenti scolastici, ben 2592 studenti delle scuole secondarie di II grado pari al 35% degli iscritti. La consultazione, estesa anche ai genitori degli alunni delle scuole del I ciclo, ha completato in modo significativo il feedback di ritorno dalle scuole e dalla comunità sull'esperienza della didattica durante la pandemia.

Per maggiori informazioni, i risultati della rilevazione sono disponibili sul sito del Servizio Provinciale di Valutazione <https://www.provincia.bz.it/servizio-valutazione-italiano/Questionario-scuola-20-21.asp>

delle Linee guida provinciali per l'elaborazione del piano per la DDI. Ed è in questo contesto che è nata l'idea di realizzare un progetto per fornire supporto tecnico-scientifico, sia dal punto di vista dell'organizzazione che delle azioni da intraprendere, per avviare la transizione verso una didattica innovativa. Pur affiancandosi alle altre iniziative di formazione specifica con la medesima finalità, questo progetto è stato concepito con una caratteristica peculiare: non un corso di aggiornamento tradizionale bensì una ricerca partecipata, un percorso/processo finalizzato a generare un repertorio di pratiche da testare nei singoli contesti scolastici e a produrre la relativa documentazione di riferimento, da mettere a disposizione di tutta la scuola altoatesina. L'idea, ispirata alla Nuova Ricerca Didattica di Elio Damiano (2006), era di non limitarsi a mettere in formazione i docenti ma di coinvolgerli in un reale confronto tra teorici e pratici. Un progetto che, in uno dei suoi primi interventi, il coordinatore scientifico Pier Cesare Rivoltella aveva definito ambizioso ma anche particolarmente adatto al contesto altoatesino che, per le sue caratteristiche, sembrava il laboratorio ideale di un'esperienza di ricerca così concepita.

Il percorso di ricerca partecipata

L'organizzazione del percorso, rimasta per lo più invariata rispetto alla sua pianificazione estiva, prevedeva una due giorni iniziale online piuttosto intensa nel corso della quale individuare, attraverso una riflessione collettiva arricchita da momenti di approfondimento teorico, i temi su cui concentrare il lavoro di ricerca e di produzione successiva. Il primo degli stimoli teorici proposti è stata una citazione di Weick, studioso dei comportamenti organizzativi e teorico del *sensemaking*, sulle otto caratteristiche di un'organizzazione efficace⁴, per mettere in evidenza la necessità di creare nelle scuole quelle condizioni tali da rendere l'innovazione didattica una caratteristica di sistema e non l'iniziativa virtuosa di un singolo o di un gruppo ristretto di docenti "illuminati". A generare l'esigenza di innovazione è la necessità di rendere la scuola una realtà capace di perseguire i propri obiettivi nel tempo e al variare del contesto e delle condizioni, cosa possibile solo se la scuola stessa sa interrogarsi sulla propria efficacia e disporre degli strumenti e delle risorse per migliorarla, in modo non diverso da quello di una qualsiasi altra organizzazione. Tuttavia, nel contesto scolastico, l'organizzazione assume spesso un ruolo secondario o trascurato rispetto ad altri aspetti che, nel flusso

⁴ "Specifically, I would suggest that the effective organization is garrulous, clumsy, superstitious, hypocritical, monstrous, octopoid, wandering, and grouchy" (Weick, 1977).

quotidiano delle attività così come nell'idea di scuola radicata nella cultura, appaiono più rilevanti. Eppure, messi da parte alcuni schemi mentali, non è difficile rendersi conto che i processi organizzativi, così come la costruzione di documentazione, costituiscono una condizione necessaria per qualsiasi processo di innovazione anche prima della formazione specifica e dei meriti individuali o collegiali.

Gli otto punti di Weick avviano nella platea dei docenti coinvolti la riflessione e il dibattito su temi quali la comunicazione interna ed esterna, la disponibilità al cambiamento e alla diagnosi delle criticità, la flessibilità e la capacità di apprendimento continuo, la costruzione identitaria e l'attitudine a superare schemi e ruoli predeterminati per avviare un processo di miglioramento. L'attività successiva della ricerca sarà determinata proprio dagli esiti di questa prima riflessione, che si concretizza nell'individuazione, con riferimento al proprio contesto operativo, di un esempio di pratica di istituto virtuosa e uno di criticità. E dalle risultanze del confronto, appare evidente come la scuola della pandemia abbia già avviato un processo di spontanea e profonda riflessione e che le problematiche individuate, così come i punti di forza, sono piuttosto comuni.

La strada che viene tracciata di conseguenza è quella di due aree di lavoro parallele:

- la **strada dei ritratti**: una *gallery* delle buone pratiche da divulgare e documentare con ampiezza per favorirne la ripetibilità; la scelta cade sulle seguenti tipologie, individuate dai docenti come punti di forza:
 - i riti
 - le didattiche
 - le soluzioni organizzative
 - i progetti
- la **strada dei cantieri**: elaborare alcune proposte concrete a soluzione delle criticità emerse. In base ai punti deboli individuati, si delineano otto possibili cantieri di lavoro:

Cantieri tematici:

- le culture digitali
- il tempo scuola

- la condivisione digitale
- la gestione della lezione

Cantieri trasversali

- l'identità
- la formazione
- la comunicazione
- la dotazione strumentale

Le due aree si prestano a differenti modalità di lavoro: la *gallery* è più adatta ad un'attività interna ai singoli istituti scolastici e risponde all'esigenza di valorizzare e documentare quelle pratiche efficaci che ne costruiscono l'identità e che possono essere prese a modello da realtà simili; la strada dei cantieri, invece, richiama una modalità di lavoro trasversale e l'elaborazione di un output che rappresenti una delle soluzioni possibili alla criticità esaminata e che, opportunamente documentata, possa essere utilizzata nella pratica didattica. Per questo, sarà la strada dei cantieri ad essere percorsa negli altri incontri di progetto, lasciando ai singoli istituti scolastici la facoltà di formare gruppi di lavoro interni per la creazione delle *gallery*, alle quali dare risalto attraverso i siti scolastici.

Con riferimento ai cantieri di lavoro, una riflessione stimolante nel corso del secondo giorno di *full immersion* è stata propiziata dalla richiesta di individuare gli schemi mentali che caratterizzano quei docenti che, più o meno inconsapevolmente, ostacolano i processi di innovazione all'interno degli istituti. Una volta declinati nel corso della discussione, tali schemi mentali non appaiono riconducibili alle singole criticità che hanno dato forma ai cantieri ma trasversali e classificabili in tre tipologie: schemi professionali, schemi personali e schemi culturali.

Schemi resistenti professionali:

- **l'ossessione del tempo;** nella professione del docente sono richieste numerose attività funzionali e adempimenti che rendono il tempo una risorsa sempre più rara e preziosa; inoltre, molte delle attività di cui si fanno carico i docenti per facilitare i processi didattici non sono neppure riconosciute nella retribuzione contrattuale, il che non rappresenta certo un incentivo.

- **il programma da svolgere;** sebbene non esistano più, i programmi restano un chiodo fisso per molti docenti che, pur di svolgere tutti gli argomenti con le tempistiche indicate nel piano di lavoro, spesso oppongono resistenza a qualsiasi tentativo di modificare il tempo scuola o la forma lezione; questo schema è sia professionale che culturale, perché spesso è presente anche nei genitori.
- **l'infallibilità del docente;** anche questo schema è sia professionale che culturale e affonda le radici nel modo in cui il docente vede se stesso e il ruolo che la società gli attribuisce.
- **pigrizia, stanchezza ed età anagrafica;** non sono schemi mentali dichiarati ma possono essere presenti negli insegnanti di età più avanzata (ma non solo).

Schemi resistenti personali:

- **la comfort zone;** la resistenza a lasciare la propria zona di equilibrio è spesso legata alla paura di sbagliare e di mostrarsi fallibili; si tratta, quando non è generata da pigrizia, di una conseguenza dello schema mentale dell'infallibilità del docente.
- **timore di affrontare la macchina;** dietro questa paura c'è la mancata conoscenza di ciò che l'uso delle tecnologie comporta e, non ultima, la paura di mostrarsi inadeguati rispetto ai discenti, che vengono percepiti dai docenti (il più delle volte a torto) come esperti di tecnologie.

Schemi resistenti culturali:

- **la tecnologia e la mancanza di comunicazione;** è assai diffusa la convinzione che "da dietro uno schermo non si comunica". È uno schema mentale assai radicato, soprattutto nei tanti docenti che hanno alimentato la convinzione che la DaD non potesse dirsi didattica proprio per la mancanza di interazione.
- **il limite di età;** pensare che le tecnologie siano adatte solo a chi è giovane e che l'approccio ad essa possa variare in base all'età. In molti sono convinti che, come in un celebre gioco di parole di Roberto Maragliano, per poter usare efficacemente le tecnologie bisogna "rimbambinire", tornare bambini. E non si ha sempre la voglia o l'attitudine di farlo.

- **tecnoscetticismo/tecnoclastia:** esiste un'opposizione all'uso del digitale di natura ideologica e che, almeno in parte, si inserisce nel più ampio tema dell'opposizione alle logiche del mercato. Se pure alcune tematiche dei tecnoscettici (una fra tutte, quella della profilazione dei dati) hanno un qualche fondamento, attaccare le tecnologie *tout court* non ha alcun senso così come è improponibile potersi rifugiare in un mondo ideale che non ne richieda l'uso e la conoscenza.
- **l'alunno impara, l'insegnante insegnava:** uno schema culturale radicato e difficile da scalzare, che spesso genera opposizione alle attività che richiedano ruoli non così tracciati e definiti.

Un'opportunità per modificare alcuni di questi diffusi schemi mentali è la disseminazione di idee e di buone pratiche all'interno dei vari contesti scolastici e tale è, tra gli altri, l'obiettivo di questo percorso: formare docenti che possano poi operare dall'interno per coinvolgere e motivare i colleghi. Una volta che le due strade (la *gallery* e i cantieri) sono state tracciate, non resta che individuare i protagonisti del percorso, definirne i ruoli e organizzare le fasi di progetto.

I protagonisti:

- **insegnanti e dirigenti scolastici** → sono gli sperimentatori; forniscono dati, osservazioni e riflessioni di base.
- **animatore di rete** → coordina il flusso comunicativo e controlla tempi e fasi.
- **tutor** → coordina il lavoro di insegnanti e Dirigenti Scolastici, raccoglie, sistema e compila documenti di sintesi
- **coordinatore scientifico** → controlla la qualità dei dati e interagisce con l'animatore di rete e il tutor
- **amici critici ed esperti** → valutano il lavoro a richiesta offrendo aiuto (esperti) o mettendone in luce i difetti (amici critici) al fine di migliorare il processo.

Per le fasi del percorso, viene proposta un'organizzazione parzialmente ispirata al *five-stage model* di Gilly Salmon⁵:

⁵ Gilly Salmon, docente e ricercatrice esperta di *distance learning*, nota anche per aver introdotto le e-tivity (attività online interattive), ha immaginato un modello per la progettazione dell'apprendimento online in cinque fasi: (I) access and motivation, (II) online socialisation, (III) information exchange, (IV) knowledge construction, and (V) development. (Salmon, 2011).

1. **Kick off** → creare il gruppo di gestione e mettere a punto la piattaforma (non solo quella di comunicazione ma soprattutto quella di condivisione).
2. **Training** → inteso sia in senso tecnico (acquisire dimestichezza con gli ambienti di lavoro) sia nel senso della condivisione di materiali (schede di osservazione, schede metacognitive, diario di bordo, etc.)
3. **Azione** → attività *peer to peer* tra le varie scuole coinvolte. Discussione e validazione dei risultati raggiunti attraverso la condivisione online; in questa fase ritroviamo le altre tre fasi previste dal modello di Salmon, ovvero:
 - **scambio di informazioni:** documentazione sia delle esperienze proposte per la *gallery* che delle idee-progetto dei cantieri; in questa fase la logica organizzativa è verticale (internamente agli istituti e ai cantieri) e mira alla produzione, oltre che di documentazione, anche di una scheda metacognitiva.
 - **costruzione di conoscenza:** produrre discussione sulla documentazione prodotta e condivisa; in questa fase, la logica organizzativa è orizzontale, quella del referaggio tra pari.
 - **sviluppo:** contestualizzazione dei progetti; in questa fase la logica organizzativa è verticale e il *case reporting* è finalizzato alla realizzazione di schede progettuali da condividere in rete.

4. Reporting e disseminazione:

- proposta di un *final meeting* tra tutti i partecipanti (in presenza)
- costruzione di un report
- allestimento di un kit di materiali e strumenti (da utilizzare già all'avvio del prossimo anno scolastico)

Per la condivisione dei materiali prodotti nel corso delle varie fasi si sceglie di utilizzare la piattaforma di e-learning per le scuole della Provincia Autonoma di Bolzano, basata sul CMS Moodle e già nota alla gran parte dei docenti.

La progettazione dettagliata delle fasi di lavoro fin dai primi incontri ha permesso di ristrutturare il progetto in corso d'opera, conservando coerenza con il disegno iniziale e i suoi obiettivi. Le previsioni iniziali, infatti, si sono col tempo inevitabilmente scontrate con le difficoltà e i carichi di lavoro dei

protagonisti, travolti dalla gestione dell'emergenza di quei difficili mesi autunnali. La strada della *gallery*, pertanto, non si è rivelata percorribile nell'immediato ed è stata rinviata ad una possibile edizione successiva del percorso, non potendo gli istituti scolastici sottrarre in un momento tanto critico altre risorse interne alla gestione della didattica. Anche sui cantieri è stata operata una scelta, selezionando quelli che sembravano poter offrire risposte immediate alle esigenze più stringenti e decidendo di limitare il lavoro di ricerca partecipata a quattro degli otto cantieri individuati negli incontri iniziali, ovvero:

- il tempo scuola
- la condivisione digitale
- la gestione della lezione
- la dotazione strumentale

Più in dettaglio, queste le tematiche dei singoli cantieri per le quali i partecipanti sono stati invitati a presentare le loro proposte:

Il tempo scuola

Tra i quattro cantieri di progetto, quello dedicato al tempo scuola è forse il più creativo. Il suo scopo principale è indagare le possibilità offerte dall'autonomia organizzativa degli istituti scolastici in termini di flessibilità dell'orario per ripensare l'organizzazione delle attività didattiche.

Attualmente, infatti, l'orario scolastico è vincolato dai limiti imposti dalle unità orarie, dalla disciplina di insegnamento e dalle esigenze di servizio del docente. Compito dei docenti di questo gruppo di lavoro è stato studiare come intervenire sul tempo scuola per articolare in modo efficace le attività in presenza e a distanza, riflettendo anche sul contributo che le tecnologie digitali possono dare a questo scopo.

La condivisione digitale

La mancata condivisione di documentazione digitale tra i docenti è una delle criticità che più si sono rivelate evidenti durante la scuola della pandemia, limitando la possibilità di reperire e utilizzare in modo efficace risorse già testate anche all'interno dello stesso istituto scolastico. In questo cantiere, i docenti hanno discusso ed elaborato proposte per la costruzione di una *digital library* di contenuti e risorse per la didattica. L'ispirazione è stata quella della

creazione/condivisione di materiali e risorse, a metà strada tra la riflessione sull'infrastruttura e il contenuto disciplinare.

La gestione della lezione

La gestione della lezione nella scuola della pandemia chiama in causa sia l'efficienza dell'infrastruttura che l'efficacia dell'organizzazione, ma anche la necessità di un'accurata progettazione esplicita e della sperimentazione di soluzioni e metodi adatti alle mutate condizioni di lavoro.

In questo cantiere, ai docenti è richiesto di produrre materiali e indicazioni operative per gestire al meglio la lezione nelle tre modalità utilizzate durante la pandemia, ovvero:

- lezione in presenza con i vincoli per la prevenzione del contagio
- lezione *dual mode* in presenza e con alunni collegati da remoto
- lezione a distanza

La dotazione strumentale

In questo gruppo di lavoro sono esaminate, discusse e proposte soluzioni alle carenze di dotazioni e di logistica, sia in termini di dispositivi e di connettività che di spazi e soluzioni per il setting d'aula.

Tranne quello dedicato al tempo scuola, attivato solo per il II ciclo, tutti i cantieri sono stati organizzati in modo da produrre due diversi output, suddividendo i partecipanti in base all'ordine della scuola di appartenenza (del I o del II ciclo); all'avvio dei lavori, la distribuzione dei docenti nei rispettivi cantieri era quella della seguente tabella:

Cantiere	Docenti/DS
Il tempo scuola	5
La condivisione digitale I ciclo	9
La condivisione digitale II ciclo	15
La gestione della lezione I ciclo	19
La gestione della lezione II ciclo	19
La dotazione strumentale I ciclo	10
La dotazione strumentale II ciclo	6
	83

Per l'organizzazione delle successive fasi di progetto, ogni singolo gruppo di lavoro, la cui organizzazione interna è stata affidata a una

una coordinatrice o un coordinatore, ha avuto la facoltà di calendarizzare i propri incontri e di portare avanti le proposte in modo del tutto autonomo, riservando agli appuntamenti online per cicli di istruzione o in plenaria la fase di condivisione e di scambio di informazioni.

La creazione di cartelle condivise nello spazio di lavoro, in cui la documentazione prodotta di ogni singolo cantiere è consultabile da parte di tutti i partecipanti, ha permesso di conservare uno sguardo d'insieme sui lavori di progetto secondo lo scopo iniziale di un'esperienza di ricerca comune, in cui ciascuno può arricchirsi del contributo degli altri e offrire il proprio in qualità di "amico critico".

All'interno dell'area di lavoro sono stati attivati anche spazi di discussione, sotto forma di forum, per raccogliere spunti e idee da incorporare nelle successive fasi di elaborazione delle proposte.

Alla fine dell'autunno, i gruppi di lavoro avevano dato forma agli *abstract* di progetto:

Cantiere	Gruppo	Descrizione
Il tempo scuola	Il ciclo	Tempi di apprendimento/motivazione/ DAD e tempo scuola
La condivisione digitale	I ciclo	Digilab 2.0: raccolta e indicizzazione di strumenti e risorse
	Il ciclo	DigiHub: l'area di decollo della condivisione digitale dei docenti
La gestione della lezione	I ciclo	Dalla gestione alla qualità della lezione: un modello
	Il ciclo	Un modello di lezione per l'educazione civica: l'agenda 2030
La dotazione strumentale	I ciclo	DSI - Dotazione Strumentale Ideale per una scuola diffusa
	Il ciclo	Gli "strumenti" ideali per la didattica digitale

Le proposte, per la cui trattazione estesa si rimanda alle schede ad essi dedicati, restituiscono un kit di materiali sicuramente non esaustivo, data anche la vastità delle tematiche esaminate, con il vantaggio di una collezione di prototipi generati da un processo comune che, dalla puntuale diagnosi delle criticità (con una fase di raccolta/analisi dei dati), conduce a una delle soluzioni possibili al problema riscontrato.

Pur conclusa, ogni proposta resta un *work in progress*, una traccia che potrà essere ulteriormente percorsa e sviluppata, anche da attori differenti in tempi

meno critici, quando a prevalere sarà la riflessività finalizzata a mettere a frutto l'esperienza compiuta.

Conclusioni

Molti, generalmente, concordano sul fatto che le fasi storiche critiche, come quella appena vissuta, rappresentino un'opportunità di cambiamento, la possibilità di una tabula rasa da cui ripartire rivedendo quegli equilibri consolidati dal tempo e dalla consuetudine. Ciò nonostante, accade altrettanto spesso che, quando la crisi si avvia verso la conclusione, prevalga la frenesia di tornare alla normalità e quel desiderio di rimozione collettiva che finisce per eclissare anche gli aspetti positivi che la stessa crisi aveva prodotto.

In questo caso, quale sarà l'eredità lasciata dall'emergenza Sars Cov 2, nel contesto socioeconomico così come in quello scolastico, non è possibile prevederlo: è tutto troppo recente e, parzialmente, ancora in corso. Tuttavia, da quanto già osservabile, ho il timore che le opportunità aperte dalla crisi pandemica siano (e saranno) molto più significative in altri contesti che nella scuola. Mi pare infatti che, mentre in altri settori si valutano positivamente e si introducono servizi e modalità di lavoro sperimentati durante la pandemia, nella scuola l'esperienza della DaD/DDI, complici le resistenze interne e la narrazione che ne è stata fatta, stia per essere archiviata in fretta e senza tanti riguardi. Spero di sbagliarmi, perché si tratterebbe di un'occasione perduta, soprattutto sul fronte dell'integrazione delle tecnologie e delle potenzialità offerte dalla didattica *blended*.

L'istruzione, d'altronde, è una realtà assai resistente ai cambiamenti, forse perché, non essendo condizionata dalle dinamiche delle attività produttive, può permettersi di viaggiare per suo conto senza doversi adeguare alle nuove regole del gioco con la rapidità necessaria in altri settori.

Ovviamente, questa caratteristica di autonomia dal mercato sarebbe, in sé, un punto di forza, se non generasse anche un rischio: quello di congelare la scuola in una bolla isolata e autoreferenziale, non sempre capace di restare in contatto con la realtà e le sue trasformazioni sempre più rapide e radicali. La strada delle riforme che hanno interessato l'istruzione negli ultimi decenni non ha prodotto i risultati sperati, non tanto per quanto previsto dalle riforme in sé ma quanto, soprattutto, per la modalità utilizzata: un processo di riforma, fosse anche ispirato ai principi più corretti e condivisibili, non può essere calato dall'alto o la sua efficacia finisce, nel migliore dei casi, per essere parziale.

L'esperienza di un progetto come quello raccontato in queste pagine rappresenta, a mio avviso, una modalità alternativa alla quale guardare con interesse se la finalità è quella di avviare un rinnovamento realmente efficace. Un processo "dal basso", attraverso il quale coloro che vivono nella scuola ogni giorno possano interfacciarsi con i teorici della ricerca didattica non come ascoltatori o destinatari di indicazioni ma come interlocutori attivi, sviluppando attraverso il confronto e la sperimentazione la consapevolezza e le competenze necessarie a rivedere gli schemi consolidati e a disperdere i semi dell'innovazione tra le mura dei propri istituti, nelle aule e negli spazi di discussione all'interno dell'intera comunità scolastica.

Bibliografia:

Damiano, E. (2006). *La nuova alleanza*. Brescia: La scuola.

Salmon, G. (2011). *e-Moderating: the key to teaching and learning online* (3rd ed.). New York: Routledge.

Weick, K. E. (1977). *Re-Punctuating the Problem*. In H. Pennings & P. Goodman (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 193–225). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.