

## **LINEE-GUIDA PER LA DISSEMINAZIONE**

*Un intervento-stimolo di Mauro Mattioli*

### **0. Il senso di questo documento.**

Costruendo, in questi anni, la Rete del Progetto AIR, noi abbiamo attuato in pratica un processo di disseminazione di un'innovazione basandoci unicamente sul nostro buon senso (senza riferimenti teorici) e in una situazione di relativo isolamento (senza tenere conto delle esperienze attuate a livello internazionale). Non vuol dire che abbiamo sbagliato, anzi. Può essere però utile, credo, confrontarci con la riflessione teorico-pratica più accreditata a livello internazionale. In ciò che segue mi limito a sintetizzare quanto ho trovato più comprensibile e più per noi utile all'interno di una fonte ben precisa. Si tratta di: R. van den Berg, U.Hameyer, K.Stokking, *Dissemination Reconsidered: the demands of implementation*, ACCO, Leuven, 1989. Si tratta di un approccio, di un modello teorico-pratico che va sotto il nome di RSD (Ricerca-Sviluppo-Disseminazione) e che è stato sviluppato nell'ambito del progetto ISIP dell'OCSE. Questo documento ha lo scopo di stimolare la riflessione all'interno della rete di scuole aderenti al Progetto AIR.

### **1. Definizione di "disseminazione".**

**E' un processo mediante il quale un'innovazione (cioè una conoscenza) viene trasferita (cioè comunicata) nel tempo, attraverso certi canali, da una fonte dell'innovazione ad altre scuole o istituzioni sociali in genere, per favorirne l'adozione e l'implementazione. E' un processo comunicativo, o meglio: è un processo di cambiamento sociale per mezzo della comunicazione.**

**Comporta tre fasi: avviamento, realizzazione, istituzionalizzazione.**

**Consta di quattro componenti necessarie: la fonte di provenienza dell'innovazione, le conoscenze trasferite, il processo di trasferimento, gli utenti.** Quanto alla natura delle conoscenze trasferite, si può dire che nel nostro caso esse non sono dirette innovazioni curricolari, ma strumenti utili a migliorare la capacità di autoriflessione, di apprendimento e di problem-solving degli istituti scolastici utenti (Stokking).

Le domande-base da porsi sono:

- in che misura le idee, le procedure, i materiali sono trasferibili?
- in che misura un'innovazione di successo nella situazione-fonte può essere utile nel contesto specifico dell'utente?

### **2 Principi-guida di fondo.**

Si tratta di passare dall'ottica tradizionale, di tipo tecnicistico, della "**adozione**", per cui la disseminazione è un semplice trasferimento meccanico di un "prodotto chiavi-in-mano" , all'ottica della "**realizzazione**", basata sui seguenti principi.

1. Non si tratta di un semplice trasferimento di un prodotto concreto, ma di **un'interazione paritaria** tra chi dà e chi riceve l'aiuto, perciò la maggiore attenzione va conferita al **processo di realizzazione effettivo** nelle scuole.
2. Non si tratta di strategie generali-uniformi-interamente predefinite alla fonte , ma di strategie flessibili, in base ai bisogni particolari del contesto di utenza (nazionale, regionale, locale): non si determina a priori l'intero contenuto della conoscenza trasferita, ma lo si modifica **adattandolo localmente** (uso della creatività dei docenti)
3. Non è un processo rapido: richiede un **ragionevole lasso di tempo**.
4. I contenuti dell'innovazione non debbono essere applicati subito in blocco ma devono essere **sperimentati poco alla volta**.
5. Il processo mira ad aiutare l'utente a sviluppare **un'autonoma capacità di problem-solving** in relazione alla sua specifica situazione (da qui deriva la scelta delle iniziative di aggiornamento).
6. La disseminazione implica quindi uno **studio comparativo** che analizzi sistematicamente le differenze tra contesto-fonte e contesto-utente: può avere successo solo se si basa su una profonda conoscenza della cultura locale.
7. La disseminazione è tanto più efficace quanto più le persone si incontrano e lavorano frequentemente insieme: dev'essere garantito **un flusso** costante e emotivamente "caldo" **di comunicazione**.

Tre citazioni particolarmente efficaci per sintetizzare la "filosofia di fondo" della strategia della realizzazione come metodo per attuare la disseminazione.

- (Hameyer) "Utilizzare le conoscenze non significa soltanto realizzarle, ma anche ridefinirle e adeguarle ai bisogni e alle priorità di ciascuno"
- (Hameyer) "Un trasferimento di successo che produce effetti duraturi richiede un elemento di strategia di *apprendimento tramite sperimentazione* che dà agli utenti l'occasione di mettere in pratica la novità tramite tentativi, di riconoscerne l'impatto e di contribuire personalmente in un modo che non è completamente deciso anticipatamente".
- (van den Berg e Hameyer) " In larga misura, il grado di coinvolgimento dell'insegnante determina il progresso del processo di cambiamento nella scuola e, perciò, anche lo sviluppo della politica scolastica. In tutto ciò l'aspetto importante è il momento in cui l'insegnante valuta i pro e i contro di un'innovazione rispondendo a questa domanda : "Cosa significa *per me* questo cambiamento?". Spesso queste considerazioni non sono razionali, in quanto sono chiamati in causa molti fattori e meccanismi personali: il grado di minaccia per l'usuale, e quindi sicuro, modo di lavorare; nuovi contenuti curriculari che hanno impatto sul proprio supposto livello di professionalità, ecc. "

### 3. I concetti di base.

Le tre fasi: avviamento, realizzazione, istituzionalizzazione. Supporto o sostegno (tipi di). Materiali (tipi di). Conoscenze (tipi di). Istituzione fonte dell'innovazione. Istituzione utente dell'innovazione.

#### 4. Le tre fasi della disseminazione.

In linea di massima sono successive, ma nelle loro zone di confine in parte coesistenti.

##### A - Avviamento.

Contenuti: decisione di avviare l'innovazione, ricerca di impegni, sviluppo di programmi o materiali. Si parte dall'insoddisfazione della situazione attuale (un problema, un conflitto, eventi critici). Ci vuole una strategia di apprendimento tramite sperimentazione, che permetta agli utenti di praticare parzialmente la novità per tentativi, adattandola localmente e contribuendo con la loro creatività. Il modo non è mai del tutto deciso anticipatamente. Ci vuole un **supporto**, che deve mostrare la compatibilità fra nuovi sviluppi e modelli abituali.

##### Principii-guida da seguire in questa fase:

- creare **familiarità**: creare un clima di fiducia, lasciare il tempo necessario per decidersi e organizzarsi, fare precisare le aspettative;
- ricostruire **chiarezza**: esplicitare bene la meta di fondo dell'innovazione; chiarire i programmi, le ipotesi di lavoro, i mezzi di comunicazione, i materiali, i documenti, le specifiche procedure da adottare;
- giudicare la **rilevanza**: l'impegno ufficiale non basta: la comprensione vera è un'operazione intellettuale, affettiva, interattiva; si deve in qualche modo tradurre da un linguaggio e da un modello di lavoro ad un altro;
- decidere **se continuare**: creando un senso di possesso: definire i compiti futuri, distribuire tempo e risorse, continuare a fornire supporto, misurare il proprio impegno secondo compiti fattibili.

##### B - Realizzazione.

A questo punto, dopo le prove sperimentali iniziali, si passa all'uso reale dell'innovazione proposta: essa viene rifinita, sperimentata su scala più ampia, adattata alla situazione locale. Si deve chiarificare e esemplificare passo per passo il perché, il quando, il cosa e il come del trasferimento. Si deve sviluppare un apprendimento non solo teorico-intellettuale ma anche pratico-operativo: workshop di formazione e ogni forma possibile di comunicazione interpersonale (meglio se diretta).

##### Attività che facilitano l'apprendimento in questa fase:

- individuare la **portata**: ridurre la complessità della proposta iniziale, selezionare i compiti in base alla loro fattibilità;
- **adattare** i materiali e le attività, selezionare le parti più promettenti, scegliere esempi efficaci, individuare punti forti e punti deboli nella innovazione proposta, stabilire che cosa serve davvero, rendere la versione adattata dell'innovazione utilizzabile ripetutamente;
- esplorare le **alternative**: ipotizzare modi diversi per realizzare la novità, non avere fretta di ottenere un successo immediato (il che porta ad essere acritici);
- distribuire le **risors e** (tempo, denaro, personale, materiali): o nuove risorse aggiuntive o diversa suddivisione delle risorse esistenti (il che non può non creare problemi);
- **inserire** il nuovo: adattarlo alla struttura di potere e organizzativa interna esistente; inserirlo nelle pratiche correnti;

- **fornire assistenza:** non basta fornire materiali: ci vogliono incontri regolari;
- **condividere problemi** e soluzioni tra la situazione-fonte e la situazione-utente;
- lavorare in **rete** cooperando;
- sviluppare una **leadership** forte: ci vuole in ogni situazione una figura riconosciuta con funzione catalizzatrice;
- usare supporti esterni;
- continuare **l'impegno interno:** verificare l'effettiva condivisione interna del preside e dei docenti; mai darla per scontata;
- **fornire feed-back:** aiutare il gruppo interno ad esaminare criticamente gli stadi intermedi di progresso e aiutarlo nel superare i punti deboli;
- **valutare l'effettivo miglioramento** ottenuto: procedure di verifica dei risultati attesi dell'innovazione;
- pianificare i **passi successivi** per l'istituzionalizzazione.

### C - Istituzionalizzazione.

E' il processo prolungato con cui l'organizzazione-utente assimila in modo abituale la novità nella propria organizzazione; al termine di questa fase non è più necessario il supporto esterno. L'innovazione si dota di un supporto amministrativo interno, viene effettivamente utilizzata nel 100% dell'istituto-utente, per mezzo di vari tipi di pressioni amministrative (costrittive o persuasive). In questa fase viene mantenuta un'assistenza sotto forma di programmi di formazione mirati; l'impegno viene esteso, la novità viene approfonditamente conosciuta e adeguata alle varie situazioni particolari; l'organizzazione nel suo complesso cambia per assimilare stabilmente la novità.

**Condizioni di successo** per l'istituzionalizzazione: no mobilità del personale, no oscillazioni forti o perdite di fondi e/o di studenti; stabilizzazione di una leadership interna. Si può scegliere fra una applicazione univoca (pressioni sui membri per uniformarsi) o garantire scelte opzionali alternative (permettere la variazione).

### 5. Tipi di supporto (o sostegno).

"L'obiettivo principale del supporto è quello di aiutare l'utente ad acquisire la capacità di intuire la sua situazione, cosicché possano essere trovate migliori soluzioni per i problemi osservati". (van den Berg). Il supporto serve a: rendere disponibile l'innovazione; creare prodotti nella quantità necessaria destinandoli secondo le richieste e le necessità; aumentare il livello di conoscenza delle situazioni particolari; avere il tempo di visitare gli insegnanti all'interno delle loro situazioni locali; aiutare gli insegnanti a risolvere i loro problemi migliorando i risultati. Le **iniziative di aggiornamento più valide** sono quelle riferite direttamente all'attività concreta (non rigidamente predeterminate alla fonte), in cui i partecipanti analizzano le proprie situazioni usando procedure e dati razionali e poi prendono decisioni e agiscono in base alle analisi svolte.

Il supporto è **necessario per tutte le tre fasi**, ma spostandosi gradualmente all'interno della scuola-utente.

**Esempi di interventi di supporto:** mostrare ad altri il materiale sviluppato; fornire ad altri feed-back sulla base dell'osservazione; tenere giornali di bordo che facciano capire ad altri come si affronta in concreto il cambiamento; sviluppare insieme dei materiali; osservarsi reciprocamente in azione; fare diagnosi concrete di situazioni problematiche reali; aiutare i docenti ad acquisire nuove abilità dandone una dimostrazione concreta.

**Principio-guida dell'azione di supporto:** individuare dove è necessaria un'applicazione fedele dell'innovazione proposta e dove invece è meglio una realizzazione modificata in base al contesto locale e alle priorità degli utenti.

## 6. Tipi di materiali.

I buoni materiali sono quelli che possono essere più immediatamente utilizzati. I materiali non sono altro che **conoscenze** di varia origine e di varia forma: vanno diffuse soprattutto quelle di cui c'è più bisogno, che hanno chiari scopi e fondate giustificazioni logico-teoriche.

### Tipologie di conoscenze:

- descrittive (sapere che) / esplicative (sapere perché) / pratiche (sapere come)
- conoscenze esterne, basate sulla ricerca scientifica e "trasferite" alla situazione-utente / conoscenze interne, di natura pratica, create all'interno della situazione utente. Le prime si trasferiscono con corsi di formazione organizzati dall'esterno, le seconde possono essere feed-back, autodiagnosi o autovalutazioni.

**Esempi di conoscenze:** idee e teorie; affermazioni; programmi e materiali di lavoro; studi di caso; manuali o guide; tecnologie; leggi o regolamenti; serie di criteri o standard; una particolare abilità; un programma; ecc.

### Criteri di utilizzo dei materiali e delle conoscenze:

- l'utilizzo delle conoscenze è sempre, di fatto, interpretativo: non vengono *mai* applicate fedelmente, ma sempre (anche senza saperlo o volerlo) tradotte o adattate;
- l'utilizzo delle conoscenze è socialmente determinato dal complessivo contesto sociale della scuola-utente;
- l'utilizzo delle conoscenze dipende *molto* dalle modalità di comunicazione fra gli individui e i gruppi;
- l'utilizzo delle conoscenze dipende dalla valutazione locale della loro utilità per risolvere i problemi prioritari per ogni specifica situazione;
- l'utilizzo delle conoscenze richiede tempo e una realizzazione abituale: nessuno può dire di capirle subito o solo leggendo un documento.

## 7. Cinque diversi approcci alla disseminazione.

Nascono da esperienze diverse (non sono meri modelli teorici a tavolino); presentano tutti vantaggi e vantaggi; possono anche essere usati in modo combinato; i primi tre approcci seguono di più il modello dell'adozione, gli ultimi due seguono di più il modello della realizzazione. Li presento in modo comparato nella tabella a doppia entrata seguente.

	Metodi fluenza dall' zione	d'in- usati innova	Unità che bene ficiano dell'in- novazione	Esempi concreti	Vantaggi	Svantaggi
Annrocio di	Procedure	ner	Istituti della	Amministrazione	Decisioni semplici	Autoritario

SCHEMA	raggiungere gli obiettivi innovativi con efficienza ed efficacia	struttura del welfare in genere (non solo scuole)	statale che vuole applicare leggi e regolamenti	prese dall'amministrazione responsabile	antidemocrazia Qualità amministrativa spesso cede Leggi regolamentari troppo restrittive Sottovalutazione del sostegno all'innovazione e interesse
di PRODOTTO	Informazioni amministrative, tecniche, commerciali entro sistema di mercato	Clienti interessati	Editori che diffondono un testo o un programma didattico	Facilita la massima diffusione di un singolo prodotto ben preciso	Ignora i bisogni locali, manca diagnosi e ricerche di mercato
di CAMBIAMENTO TECNICO	Diffusione generalizzata d'informazioni tecniche	Persone o gruppi d'interesse autoselezionati, che scelgono liberamente di aderire all'innovazione	Gruppi spontanei di docenti o scuole che vogliono diffondere una novità con processi autonomi	Libertà di adesione. Entusiasmo dei promotori	Adotta canali più accessibili all'informazione Coinvolgimento locale da scontato curato Suo troppo tecnico non aderisce alle condizioni d'accesso e conoscenza tecniche.
di CATEGORIA-TIPO	Informazioni attentamente selezionate e altri supporti legati a bisogni specifici	Categorie di persone deliberatamente scelte in base ad una comunanza di bisogni e opportunità	Formazioni per dirigenti scolastici	Supporto e consiglio sono adeguati e caratteristiche di preferenze categoria-tipo	Focalizzati solo sui cambiame mezzi di produzione trascura il bisogno cambia interno all'istituzione. Difficoltà

					applicare situazioni conoscenze
di GRUPPO FUNZIONALE	Mobilizzazione, supporto tecnico di risorse, formazione e "manutenzione".	Gruppi formati unendo gli sforzi e le risorse per raggiungere scopi comuni	Gruppi di lavoro interni alle scuole	Coinvolti i docenti locali; collegialità decisioni; supporto sul campo; è chiara l'utilità dell'innovazione per la situazione locale; facilita le ripetizione e l'ulteriore diffusione dell'innovazione	Non citi Rischio di referenzialismo? localismo?

## 8. E noi?

Il confronto fra la nostra esperienza (empirica, pre-teorica, localistica, ma guidata dal "buon senso") di disseminazione - la costruzione della Rete AIR non è stata che questo - e le indicazioni teorico-pratiche qui sintetizzate non può non stimolare riflessioni. Eccone alcune mie, molto elementari.

- **Il nostro "approccio inconscio" sembra essere una via di mezzo fra l'approccio di cambiamento tecnico e l'approccio di gruppo funzionale: sembrerebbe augurabile una nostra evoluzione in direzione del secondo** (l'ottica della realizzazione sembra infatti più interessante e promettente di quella dell'adozione): in particolare è utile riflettere sui limiti e gli svantaggi del primo approccio (cambiamento tecnico) e cercare di "inventare" iniziative e modalità per evolvere verso il secondo approccio (gruppo funzionale)
- Se analizziamo con attenzione i principii-guida di fondo e le diverse raccomandazioni sparse qua e là, notiamo subito alcuni **limiti e alcuni difetti del nostro modo di procedere fino ad oggi**. Io li dividerei in **due categorie**: difetti dovuti a mancanza di attenzione da parte nostra a quel particolare problema; difetti dovuti a limitazioni oggettive di risorse o alla natura specifica del nostro modello.
- Quale che sia l'approccio seguito, la **variabile decisiva**, quella da cui più dipende il successo della disseminazione, è la **comunicazione**: tanto più ha successo la disseminazione, quanto più la comunicazione è intensa e diretta. Noi abbiamo usato finora: telefonate, fax, e-mail, uso del sito web, 3 coordinamenti l'anno, il seminario annuale. La comunicazione con il gruppo di consulenza di Bollate è stata intensa da parte di certe scuole (anche geograficamente lontane), scarsa o quasi nulla da parte di altre. I limiti delle risorse a disposizione hanno pesato molto, certo; tuttavia dovremmo muoverci nella direzione di rendere più frequenti gli incontri diretti, anche non di carattere plenario: visite del gruppo di consulenza (o di scuole in stadio più avanzato) alle scuole che si trovano nella fase iniziale in funzione di aiuto-consiglio per tutto il gruppo che lavora localmente.
- **Finora abbiamo dato ben poco spazio all'adattamento locale**, anche perchè l'imperativo della comparabilità imponeva l'utilizzo di un modello abbastanza

rigidamente fissato a priori. In questa direzione, tuttavia, molto di più può essere fatto: ogni scuola può/dovrebbe decidere di approfondire (con strumenti creati localmente) particolari Fattori di Qualità o problemi cruciali di particolare rilevanza locale. Da questa esperienza potrebbero scaturire suggerimenti per il miglioramento del modello generale di AI. Anche per il processo, sarebbe augurabile che ci fosse una più intensa comunicazione di "soluzioni felici" inventate e applicate localmente con successo.

- Vero e proprio **punto debole** del nostro modo di operare finora è la quasi totale mancanza di un **supporto e di un sostegno "sul campo"** alle scuole che svolgono l'AI, specie quelle in fase iniziale. Ovvio che questo è dipeso da limiti di risorse, ma forse qualcosa si può cercare di inventare... In particolare finora ci siamo preoccupati abbastanza di svolgere attività di aggiornamento per le scuole "nuove", mentre poco o nulla abbiamo fatto (salvo il Seminario annuale) in termini di aggiornamento comune fra le scuole già facenti parte della rete. Lo stesso aggiornamento per le scuole nuove dovrebbe essere reso maggiormente flessibile e diviso in due parti: una parte uniforme che consegna l'ABC del modello di AI e del processo per avviarlo; una parte diversificata in cui si invitano i partecipanti ad analizzare le proprie situazioni particolari (per queste attività potremmo utilizzare alcuni degli strumenti messi a punto a Milano per l'attività di consulenza presso i Nuclei Territoriali).
- **L'idea delle tre fasi** sembra piuttosto feconda: non, certo, per stilare una sorta di "graduatoria" interna, ma per altri scopi: a) per aiutare ogni scuola ad autovalutare in itinere il proprio lavoro chiedendosi "a che punto sono"; b) per organizzare meglio le attività di supporto-sostegno sia rivolte alle scuole "nuove" sia all'interno della rete. **I livelli** potrebbero essere **quattro**:

A (Contatto): la scuola nuova ha sottoscritto l'accordo di programma, ricevuto i materiali, costituito il gruppo di lavoro; non ha ancora sperimentato, neppure parzialmente, il modello.

B. (Avviamento) vedi i contenuti definiti sopra.

C. (Realizzazione) vedi i contenuti definiti sopra.

D. (Istituzionalizzazione) vedi i contenuti definiti sopra. Il "Primo Levi" di Bollate, per intenderci, è - ad essere ottimisti - in transizione tra fase C e fase D.

La collocazione entro un livello dovrebbe avvenire, evidentemente, mediante autocertificazione da parte di ogni scuola. Le scuole a Livello 3 e Livello 4 potrebbero essere quelle maggiormente responsabilizzate per svolgere sia attività di aggiornamento per le scuole "nuove" che vogliono entrare sia attività di supporto sul campo per le scuole a Livello 1 e 2 (in relazione alle specifiche situazioni di vicinanza geografica).

- Riflettiamo bene sui **rischi della crescita quantitativa** (i vantaggi ovviamente ci sono, evidenti, ma non è qui il caso di ripeterli): con una Rete AIR che arrivi alle 70/100 scuole (come ci auguriamo, ovviamente) diventa assai prevedibile che:

- dovremo subire maggiori condizionamenti-riconoscimenti (sono due facce della stessa realtà) di tipo politico-amministrativo;
- aumenterà di molto il grado di "disaccordo implicito" a proposito del modo di attuare l'AI e del significato che questo ha all'interno di ogni scuola;
- sarà sempre più probabile che gli indicatori possano essere interpretati in modi diversi, a tutto scapito della comparabilità;
- sarà sempre più gravoso, difficile, dispersivo, il lavoro di supporto e di sostegno alle scuole in fase iniziale;
- gli stessi coordinamenti nazionali tenderanno sempre meno ad essere , come finora, un gruppo di lavoro, sempre di più assomiglieranno a delle assemblee, a dei collegi docenti (con tutti i limiti a noi ben noti).

Siamo predestinati a e ben contenti di) crescere: ma dobbiamo attrezzarci bene, prima di trovarci in un ginepraio.

Queste sono solo alcune delle possibili riflessioni che il confronto con il modello RSD-ISIP può stimolare; mi auguro che altre se ne aggiungano.

Concludendo, mi sembra opportuno che uno dei Laboratori del Seminario autunnale abbia precisamente questo oggetto: "Linee-guida da seguire per la disseminazione".

Mauro Mattioli, giugno 2000.