

## INNOVAZIONE UNA QUESTIONE DI COMPETENZA

Umberto Vairetti<sup>1</sup>

L'innovazione è anzitutto una scelta importantissima per la scuola. Un'offerta formativa centrata sull'innovazione promuove una tensione costante e produttiva tra l'identità della scuola (così come si è costruita nel tempo) e le sollecitazioni continuamente prodotte dal contesto in cui opera. La *mission* della scuola, l'orientamento forte agli obiettivi formativi che essa persegue, si potenzia per la capacità di aprirsi a nuove sfide e generare nuove opportunità.

Il successo di ogni innovazione, piccola o grande, dipende dall'incontro tra due *tensioni* dinamiche: in tutte le organizzazioni infatti il cambiamento è il prodotto sia di un processo decisionale, che opera *dall'alto* (*top-down*) che di un'adesione convinta *dal basso* (*bottom-up*). L'intraprendenza di un singolo docente può infatti portare nella scuola un cambiamento rilevante ed egli può riuscire a coinvolgere i suoi colleghi di corso; tuttavia, l'innovazione resterà confinata in quell'insegnamento e in quel corso, senza incidere sul funzionamento complessivo della scuola se non è condivisa e sostenuta dagli organismi di gestione.

La capacità di innovazione non è solo una questione di **creatività** o di **impegno** intellettuale: è anche e non meno un problema di **organizzazione** e di **consenso**. L'innovatore deve imparare a gestire le ricadute e gli effetti (anche quelli indesiderati) della propria iniziativa.

L'innovazione è un processo complesso, che si sviluppa su diversi piani d'azione: l'ideazione, l'organizzazione della didattica, la gestione delle risorse, la logistica, le relazioni di lavoro, i collegamenti con altre organizzazioni, la comunicazione... essa è perciò **un'esperienza collettiva**, che vede all'opera soggetti diversi con diverse intensità di impegno e diversa consapevolezza. L'innovazione si consolida quanto più consistente è l'effetto di conferma o di retroazione che deriva dal moltiplicarsi dei casi di applicazione e dalla diversificazione degli attori coinvolti. Come l'esperienza di *Gold Train* ha mostrato, anche l'importazione di una buona pratica è un'innovazione, non un semplice processo di riproduzione.

Chi sviluppa l'innovazione o importa una soluzione da un diverso contesto si trova dunque a dover impiegare - e nello stesso tempo sviluppa - competenze diverse.

Egli deve, con la maggior precisione possibile, **definire gli obiettivi** che intende raggiungere, a partire dal bisogno e dalla domanda, tenendo conto delle condizioni operative concrete, delle risorse, degli effetti anche collaterali che l'azione potrà provocare. Deve **progettare e pianificare** le attività in modo da prevedere più precisamente possibile ciò che occorrerà fare, per predisporre le risorse necessarie e trarne tutto il vantaggio possibile al momento dell'utilizzo, per coinvolgere le persone e valorizzarne il contributo. Naturalmente, deve garantire che ciò che era stato previsto venga fatto davvero, rispettandone i tempi e le caratteristiche; al tempo stesso però deve continuamente riesaminare la rispondenza di quanto era stato progettato prima rispetto al momento in cui esso viene **attuato**, tenendo sotto **controllo** lo stato di avanzamento del progetto, l'uso delle risorse e la loro disponibilità residua, i risultati intermedi - già raggiunti - che segnano le tappe verso il conseguimento dell'obiettivo.

---

<sup>1</sup> Partner senior della società Gruppo CLAS di Milano, si occupa di innovazione nei servizi, di analisi e classificazione delle competenze professionali, dell'integrazione e continuità tra scuola, formazione, università e attività professionale. È stato ideatore del Progetto Qualità della Scuola e consulente del Ministero e di Confindustria dal suo inizio (1990).

Il successo dell'iniziativa sarà inoltre dovuto alla capacità dell'individuo o - come avviene più spesso - del team di avvalersi pienamente delle **informazioni** (sul contesto, sugli allievi, sull'oggetto didattico su cui si lavora...) disponibili e reciprocamente di produrre e diffondere le informazioni che consentiranno al progetto di avanzare e di imporsi all'attenzione di quanti ne sono via via coinvolti. Saper recuperare, utilizzare, mantenere o rigenerare le **risorse** a disposizione è un'altra delle condizioni essenziali per il successo, così come integrarsi efficacemente nel gruppo di lavoro o, più in generale, **gestire le relazioni** con i diversi soggetti - persone, organizzazioni o istituzioni - con cui si entra in contatto.

Infine, è importante l'atteggiamento con il quale ci accingiamo al lavoro: se ci guida la volontà di raggiungere il risultato previsto, sceglieremo di comportarci nel modo più idoneo, imparando ad usare di conseguenza le caratteristiche personali, il temperamento di ogni componente del team. Analogamente, se qualche fattore non adeguatamente considerato in fase di progettazione, o più semplicemente un evento imprevisto dovessero intralciare lo sviluppo dell'iniziativa, sarà importante affrontare la nuova situazione, superare o aggirare l'ostacolo, magari riadattando il percorso. La capacità di **gestire sé stessi** e di **risolvere problemi** sono dunque due competenze decisive per il successo dell'innovazione.

Proviamo a riassumere nella tabella seguente ciò che deve fare chi guida un processo di innovazione e quali competenze deve mettere in gioco.

| Attività  | Competenze                                   |
|---|--|
| Individua le necessità di apprendimento degli studenti e cosa occorre fare per risponderci; riconosce gli elementi caratteristici del contesto in cui dovrà essere realizzato l'intervento  | Definire obiettivi e risultati da conseguire |
| Programma le attività da realizzare e ne pianifica i tempi di attuazione  | Programmare e pianificare                    |
| Realizza, direttamente o attribuendone ad altri la responsabilità, le azioni necessarie per attuare il programma e conseguire i risultati previsti  | Attuare                                      |
| Controlla gli stati di avanzamento del programma, rilevandone eventuali difformità rispetto alle previsioni   | Controllare                                  |
| Acquisisce le informazioni necessarie per operare e trasmette ad altri le informazioni richieste dal loro compito; riporta agli organismi decisionali della scuola e coinvolge i colleghi informandoli sugli sviluppi del programma | Gestire le informazioni                      |
| Utilizza le risorse strumentali e finanziarie a disposizione, adoprando per integrarle se necessario e curandone la manutenzione  | Gestire le risorse                           |
| Coinvolge i colleghi e gli studenti, cura gli eventuali rapporti con gli esterni  | Gestire le relazioni                         |
| Assume i tempi di sviluppo del programma più idonei per consentirne la piena comprensione da parte di tutti i soggetti coinvolti, controllando la propria impazienza  | Gestire sé stessi                            |
| Procede al riesame della pianificazione per individuare soluzioni alternative quando non si verifica quanto era stato previsto  | Risolvere problemi                           |

La tabella è costruita sulla base del modello competenze-processi presentato in U.Vairetti - I. Medicina, *Le mani nella testa, il rapporto tra sapere e fare nel lavoro e nella formazione*, Milano, Angeli, 2005. A questo testo senz'altro rimandiamo chi volesse approfondire il tema della formazione *alle e per* competenze nella scuola (e non solo).