

*Benedetta Toni*

# **APPRENDIMENTO INTERCULTURALE E LEADERSHIP EDUCATIVA**

NEL SISTEMA SCOLASTICO  
DELLE SCUOLE EUROPEE



**AREA 11**  
SCIENZE STORICHE, FILOSOFICHE,  
PEDAGOGICHE, PSICOLOGICHE

**I**l libro presenta un' esplorazione qualitativa delle pratiche di supporto all'apprendimento interculturale all'interno del sistema scolastico europeo in diversi Paesi dell'Unione.

L'obiettivo è quello di analizzare le esperienze degli insegnanti e dei dirigenti scolastici nel condurre e organizzare l'apprendimento interculturale all'interno delle Scuole europee al fine di valutare i vantaggi di questa modalità di apprendimento. L'apprendimento interculturale rappresenta, infatti, un'opportunità per arricchire dal punto di vista dei contenuti e delle prospettive i percorsi formativi di insegnanti e studenti.

Un libro di sicuro interesse per insegnanti e dirigenti, ma anche per genitori che vogliono approfondire un argomento di grande attualità nel campo educativo, e tuttavia ancora poco studiato dalla letteratura.



*Benedetta Toni*

È professoressa a contratto presso il Dipartimento di Scienze dell'educazione «Giovanni Maria Bertin» dell'Università di Bologna e conduce laboratori di informatica applicata all'ambito educativo ed espressivo nel corso di laurea in Educatore nei servizi per l'infanzia.



*Pubblicazione scientifica validata  
dal Comitato Scientifico della Collana*

[www.universityresearch.erickson.it](http://www.universityresearch.erickson.it)

€ 14,00



[www.erickson.it](http://www.erickson.it)

# INDICE

<i>Introduzione</i>	7
Capitolo 1	13
Revisione della letteratura	
Capitolo 2	27
Metodologia	
Capitolo 3	35
Risultati	
Capitolo 4	51
Discussione	
<i>Conclusione</i>	63
<i>Bibliografia</i>	69

# **INTRODUZIONE**

## **Contesto della ricerca**

Questa ricerca è un'esplorazione qualitativa delle pratiche di supporto dell'apprendimento interculturale all'interno del sistema scolastico europeo in diversi Paesi dell'unione. Il contesto internazionale in cui si è svolta la ricerca è un sistema unico, fondato circa settant'anni fa; originariamente studiato dalla Commissione Europea e dal Parlamento Europeo, è stato progettato appositamente per un continuum di apprendimento dalla scuola dell'infanzia alla scuola secondaria con un curriculum multilingue e multiculturale. Le idee chiave riguardano sia programmi e politiche strutturati, definiti da diversi esperti all'interno del sistema e messi in pratica da insegnanti e leader formati e dalle comunità di apprendimento del sistema stesso, sia il Baccalaureato Europeo, che è un diploma stimolante, motivante e completo che consente l'accesso alle università di tutto il mondo. La leadership educativa è una condizione privilegiata per consentire il rafforzamento delle capacità di studenti, di insegnanti e dei genitori nella partecipazione a un'educazione interculturale significativa, basata sul dialogo, le relazioni, gli scambi, l'empatia e il rispetto della nostra cultura e di quella degli altri.

## **Importanza del focus selezionato e opportunità del contributo**

L'apprendimento interculturale all'interno del sistema scolastico europeo ed esteso a una prospettiva globale più ampia è un argomento di grande interesse. La Commissione Europea, il Parlamento Europeo, l'OECD, l'UNESCO e altre

istituzioni stanno indagando e ricercando su questo e su altri temi correlati quali le competenze globali, chiave e trasversali di studenti e educatori; la cittadinanza e il curriculum interculturali; la dimensione europea e la dimensione globale per la cultura e l'istruzione.

Il focus selezionato è oggi associato alla leadership educativa e alla leadership per l'apprendimento. Il tema è, insieme alla leadership condivisa, uno dei temi più comuni dei progetti Erasmus plus all'interno delle Scuole europee.

### **Tendenze o dibattiti sul tema**

Le tendenze e i dibattiti sul tema sono principalmente i seguenti. In primo luogo, il dibattito sugli approcci europei e interculturali. Tale approccio è una filosofia che riguarda lo spirito, i sentimenti, i manufatti culturali, i simboli, i punti in comune fra le differenze tra i diversi background culturali di tutti gli attori del sistema scolastico europeo. In secondo luogo, l'accordo sul concetto di cultura o culture, la continua oscillazione tra il patrimonio culturale del proprio Paese d'origine e il mix di culture nelle identità delle famiglie, dei bambini, degli insegnanti e dei leaders. In terzo luogo, il concetto ampio di competenza interculturale e l'importanza dell'alfabetizzazione nella lingua madre e in altre lingue fin dalla prima infanzia, intese come competenze verbali e non verbali, aspetti affettivi e culturali, caratteristiche cognitive e comunicative. In quarto luogo, la necessità di mentoring, induction e formazione in servizio sull'educazione interculturale. Il dibattito riguarda la formazione teorica rispetto alla formazione incorporata nella pratica situata. Infine, l'idea moderna di leadership, che dovrebbe essere distribuita e condivisa, perché l'apprendimento europeo e globale è ampio, continuo, dinamico e orizzontale.

### **Finalità della ricerca e obiettivi dello studio**

L'apprendimento interculturale è stato identificato come un fattore importante per promuovere un ambiente di apprendimento significativo all'interno delle Scuole europee (Leaton Gray, Scott e Mehisto, 2018). L'apprendimento interculturale potrebbe anche essere visto come un'opportunità per arricchire i contenuti e le prospettive dei curricula, la leadership degli insegnanti, la leadership educativa e la leadership degli studenti. Si tratta di un argomento che è stato poco studiato nella recente letteratura e questa ricerca intende aggiungere a questo campo di conoscenza un punto di vista per sviluppare politiche future per il miglioramento dell'apprendimento interculturale.

Gli obiettivi dello studio sono i seguenti:

- esplorare le esperienze degli insegnanti e dei dirigenti scolastici nel condurre e organizzare l'apprendimento interculturale all'interno delle Scuole europee;
- esplorare come gli insegnanti delle Scuole europee realizzano un apprendimento interculturale significativo;
- esplorare i vantaggi dell'apprendimento interculturale dal punto di vista degli insegnanti e dei dirigenti scolastici.

### **Motivazione per l'esplorazione e legami con la mia pratica professionale**

Negli ultimi due anni ho svolto un master's degree in scienze dell'educazione con focus sulla dirigenza educativa presso l'Università di Limerick in Irlanda e sono stata ispirata, durante il corso, da tutti i moduli. Sono stata particolarmente motivata dai moduli sulla leadership dell'apprendimento e sull'insegnamento per la trasformazione nella didattica e nell'organizzazione; da quello sulla leadership nelle scuole attraverso cultura e globalizzazione e infine da quello sulla costruzione di capacità di leadership attraverso mentoring e coaching. La mia idea centrale di ricerca è stata sviluppata attraverso questi moduli e grazie ad essi ho compreso meglio la mia pratica professionale come insegnante e come vicedirettore all'interno del sistema scolastico europeo. Ho riflettuto in modo più approfondito sia sull'importanza dell'umanità e della responsabilità etica della leadership educativa, sia sul reale scopo dell'educazione legato alle competenze, alla crescita e al benessere generale degli studenti.

### **Revisione della letteratura**

Nel capitolo dedicato alla revisione della letteratura si presenta, nella prima parte, l'esplorazione del concetto di apprendimento interculturale attraverso i programmi di Early Education Curriculum, European Hours e Discovery of the World nel ciclo primario e attraverso la Language Policy per tutti i cicli, dalla scuola dell'infanzia alla scuola secondaria. Inoltre, viene approfondita la letteratura sul curriculum europeo, sulla competenza interculturale e sull'approccio interculturale, e viene confrontata quella relativa alle teorie dell'Educazione alla Cittadinanza Globale e dell'Educazione Cosmica all'interno del Metodo Montessori in relazione alla filosofia europea. Nella seconda parte del capitolo vengono proposte le moderne teorie sul sapere degli insegnanti, acquisito

attraverso una significativa formazione in servizio e verificato in relazione all'impatto sui risultati e sul benessere degli studenti.

Successivamente viene spiegata la teoria dello sviluppo costruttivo di Kegan nel supportare l'apprendimento e la capacità degli insegnanti (Kegan, 1994; 2000) e vengono descritte le fasi di apprendimento permanente di un insegnante all'interno del sistema europeo, facendo riferimento a teorie, documenti europei e letteratura sul mentoring, sulla formazione in servizio, sulle ispezioni, sugli incontri tra le scuole, sulla condivisione delle migliori pratiche, sulla programmazione e la documentazione armonizzate. Nella terza parte del capitolo vengono approfondite le aree centrali della leadership educativa nelle Scuole europee e viene esaminata la letteratura sulla cultura scolastica, la leadership culturale e la leadership distribuita. Inoltre, vengono evidenziati i legami tra le teorie sulle comunità di apprendimento e la leadership autentica nello spirito delle Scuole europee. Viene descritto un collegamento diretto tra leadership relazionale, senso di comunità, responsabilizzazione degli insegnanti e leadership dell'apprendimento.

Per concludere, le idee di cultura e mix di culture in contesti interculturali vengono sviluppate e collegate alla visione olistica della leadership interculturale. Sono entrambe associate all'ambiente privilegiato dell'apprendimento interculturale in relazione agli obiettivi finali nonché più importanti dell'acquisizione della personalità, dell'identità, delle competenze globali e del curriculum nell'accezione più allargata ed estesa.

## **Metodologia**

Nel capitolo sulla metodologia si descrive la posizione epistemologica in relazione agli approcci utilizzati — socio-costruttivista moderato e realistico critico —, quindi si sottolinea il valore delle interviste semi-strutturate e dell'esplorazione qualitativa. Si considerano la letteratura sulle interviste come strumenti di ricerca e le diverse tipologie di conoscenza (pragmatica, situata, linguistica, conversazionale) acquisite attraverso questa metodologia interattiva (Kvale, 2007).

Inoltre, si riportano le domande di ricerca e si descrivono sia il contesto che i partecipanti. La procedura di reclutamento è esplicitata insieme ai criteri utilizzati per includere nello studio soggetti con diverse esperienze e che ricoprono diversi ruoli: insegnanti, dirigenti e membri ufficiali dell'Ufficio del Segretario Generale oltre a scuole con diversi curricula linguistici, popolazioni scolastiche diversificate e differenti sedi in Europa. Nella seconda parte del capitolo vengono identificate le teorie relative al processo di analisi tematica e dopo il processo di coding vengono chiariti quelli di costruzione, visualizzazione e connessione dei temi.

## Risultati

Dall'analisi sono stati identificati tre temi centrali: «Comprensione olistica dell'apprendimento interculturale»; «Sfide professionali e approcci allo sviluppo dell'apprendimento interculturale»; «Relazioni con i leaders e gli insegnanti per diffondere l'apprendimento interculturale». Per ciascun tema principale sono stati quindi classificati temi e sottotemi aggiuntivi.

I risultati della ricerca sulla «Comprensione olistica dell'apprendimento interculturale» sono collegati alle esperienze complessive sull'apprendimento interculturale in termini di contesto interculturale, competenze interculturali sperimentate nella prassi, ostacoli e possibili inconvenienti allo sviluppo dell'apprendimento interculturale.

I risultati della ricerca su «Sfide professionali e approcci allo sviluppo dell'apprendimento interculturale» sono collegati ai punti di forza della filosofia interculturale in tutti i programmi e le politiche, in termini di pedagogia, interdisciplinarietà, lingue e culture, apprendimento oltre le sezioni linguistiche e tra le scuole. Inoltre, vengono presentate le sfide e gli approcci incontrati e praticati attraverso la formazione professionale continua: le parti interessate hanno segnalato perplessità riguardo ai programmi di formazione iniziale e di induction, hanno rivelato posizioni diverse in relazione alla formazione in servizio, e un generale consenso sul valore del mentoring all'interno del sistema scolastico europeo. In aggiunta, alcuni stakeholders hanno espresso desideri e proposte in merito a temi interculturali, dialogo e curriculum, instructional rounds interculturali, reciprocità e comprensione sulle tematiche educative e maggiore concentrazione sulla formazione in servizio in ambito interculturale.

I risultati della ricerca su «Relazioni con i leaders e gli insegnanti per diffondere l'apprendimento interculturale» sono associati al mix di culture nel gruppo dirigente e a quello tra insegnanti e tra studenti. Diversi risultati riguardano gli stili di leadership aperti e moderni di dirigenti che si fidano mentre motivano le comunità di apprendimento, così come la cultura del dialogo tra le scuole e una maggiore partecipazione degli insegnanti nel processo decisionale per i progetti sui sillabi e i programmi.

## Discussione

Nel capitolo di discussione i risultati della ricerca sono riassunti e discussi in relazione alle teorie e alla ricerca presentate durante lo studio.

Vengono presentati i dati relativi alla prima domanda di ricerca sulle esperienze di insegnanti e dirigenti nella conduzione dell'apprendimento interculturale.

rale all'interno delle Scuole europee. Le tematiche riguardanti l'apprendimento interculturale vengono discusse in relazione all'ultimo report dell'UNESCO su nuovi scenari interculturali, sulla pedagogia, sulle competenze di studenti e insegnanti e sul curriculum a seguito della pandemia per Covid. I moderni concetti di cultura e identità interculturale nella pedagogia interculturale vengono discussi in connessione con l'etica e con il lato sociale dell'educazione interculturale. Vengono presentati i benefici della formazione in servizio e gli ostacoli sul tema, insieme alla positività di alcune caratteristiche del contesto europeo/interculturale che potrebbero consentire la trasformazione, attraverso la riflessione e le narrazioni, dell'apprendimento degli insegnanti e degli studenti.

I dati relativi alla seconda domanda di ricerca su come gli insegnanti europei potrebbero condurre un apprendimento interculturale significativo sono esaminati in relazione ai supporti forniti dai programmi europei, in particolare quelli più interculturali: *European Hours* e *Second Language*. Di conseguenza, viene indagata la letteratura che ha dato risalto agli approfondimenti sulla professione collaborativa dell'insegnamento, attraverso il mentoring e la supervisione didattica e sulla conoscenza situata degli insegnanti europei, acquisita attraverso notevoli esperienze di formazione pre-servizio e in servizio.

I dati relativi alla terza domanda di ricerca su quali sono i vantaggi dell'apprendimento interculturale dal punto di vista degli insegnanti e dei dirigenti scolastici sono discussi rispetto alla competenza interculturale per la leadership per l'apprendimento nella letteratura, rispetto alle teorie e pratiche sulla leadership condivisa nelle comunità collaborative e, infine, rispetto alla cultura del dialogo all'interno della rete del sistema scolastico europeo.

# CAPITOLO 1

## Revisione della letteratura

Lo scopo di questo capitolo è esplorare e analizzare la letteratura sull'apprendimento interculturale, inteso come ambiente di apprendimento significativo nelle Scuole europee (Leaton Gray, Scott e Mehisto, 2018).

Nella prima parte di questo capitolo si esplorerà l'apprendimento interculturale all'interno dei programmi e delle politiche delle Scuole europee, e si descriveranno l'approccio della Scuola europea, l'identificazione e la promozione della competenza interculturale e lo spirito europeo. A conclusione, è esposta una riflessione sullo scopo dell'educazione interculturale in relazione all'educazione alla cittadinanza globale e all'«educazione al mondo».

Nella seconda parte di questo capitolo si analizza la letteratura sul sapere degli insegnanti attraverso la formazione professionale continua, le pratiche «pilastro» e i «supporti per lo sviluppo». Quindi si riflette sulle opportunità di crescita professionale degli insegnanti nelle Scuole europee: induction, formazione in servizio, mentoring, ispezioni dell'intera scuola, ricerca, programmazione e documentazione.

Nella terza parte di questo capitolo sono presentati i modelli di leadership distribuita e di leadership culturale, necessari per sviluppare una dimensione, una cultura, un'identità e un'etica europee nel sistema delle Scuole dell'unione. In seguito si analizza il processo di apprendimento continuo di una leadership autentica — che è strettamente connesso alla capacità di coltivare e alimentare la leadership dell'insegnante — collegando l'importanza delle relazioni tra tutti gli stakeholders nella comunità di apprendimento. La leadership autentica è in interazione con gli orientamenti, i valori, le credenze culturali e i comportamenti di tutti i membri dell'organizzazione, ed è funzionale alla leadership per l'apprendimento. L'obiettivo finale è l'apprendimento interculturale permanente,

come affermato nei documenti, nelle politiche europee e nella recente letteratura sulle competenze chiave.

## Apprendimento interculturale nelle Scuole europee

La mission delle Scuole europee è fornire un'istruzione multilingue e multiculturale dalla scuola dell'infanzia alla scuola secondaria, sia a livello verticale che orizzontale (Schola Europaea, 2022a). L'obiettivo principale della filosofia della Scuola europea è promuovere l'apprendimento delle lingue e l'educazione interculturale attraverso il rispetto delle lingue materne dei diversi cittadini europei, la promozione e lo sviluppo delle competenze chiave del curriculum e la comprensione interculturale (Leaton Gray, Scott e Mehisto, 2018; Schola Europaea, 2022a; Harmonised Syllabuses).

Che cos'è l'apprendimento interculturale nelle Scuole europee? Nel curriculum del ciclo materno, denominato Early Education Curriculum, ci sono valori importanti nelle diverse aree dei saperi: «Me and myself», «Me and my body», «Me and the others» e «Me and the world» (Schola Europaea, 2011): cioè il rispetto delle lingue materne, del multiculturalismo, del multilinguismo e la consapevolezza della cultura europea. Nel ciclo materno le attività per lo sviluppo della cultura europea sono molteplici: da atelier artistici a laboratori all'aperto, da progetti linguistici a scientifici. I bambini hanno l'opportunità di raccogliere i loro elaborati in un portfolio e c'è un rapporto continuo con le famiglie per condividere la partecipazione e i progressi degli alunni. Il piacere d'apprendere è una delle questioni principali nella scuola dell'infanzia e primaria, in cui viene proposto il project-based learning (Schola Europaea, 2011; 2016b). I bambini sono suddivisi in sezioni di età mista, infatti tra le metodologie proposte si citano il tutoring e il peer learning. Durante l'intervallo e durante alcuni progetti sono previste opportunità per attività plurilingui. Nelle Scuole europee esiste una «gamma ricca e diversificata di professionisti» (Kivinen, 2018, p. 41), provenienti da diversi Paesi europei e vi sono bambini di diverse nazionalità. Questo arricchimento contribuisce a sviluppare «consapevolezza, tolleranza e spirito europeo» (Kivinen, 2018, p. 41), favorendo tra l'altro per alunni e professionisti l'acquisizione di un inestimabile patrimonio internazionale di conoscenze.

A partire dalla scuola primaria, vengono promossi l'educazione bilingue e i *content-based approaches* (Leaton Gray, Scott e Mehisto, 2018), soprattutto durante le Ore Europee, dove si sviluppano competenze interculturali e abilità cooperative. I bambini acquisiscono conoscenze europee (pensare), abilità (agire) e attitudini (sentire). Gli argomenti della lezione vengono strutturati

seguendo cinque aree di contenuto: Comunità europea, Cultura e civiltà, Ambiente, Evoluzione del mondo, e Vivere in un mondo di comunicazione. Durante le Ore Europee, i bambini di solito utilizzano la L2 per comunicare tra loro e l'apprendimento integrato di contenuto e lingua (CLIL) è l'approccio principale. In tutte le aree tematiche i bambini acquisiscono competenze trasversali ai diversi curricula: Etica, Arte, Musica, Sport, Scoperta del mondo, Matematica e Lingue (Schola Europaea, 2016b).

L'apprendimento delle lingue è la materia principale nelle Scuole europee ed è fondamentale anche in relazione all'acquisizione di competenze interculturali (Leaton Gray, Scott e Mehisto, 2018). Nelle Scuole europee si promuovono l'alfabetizzazione linguistica e la competenza plurilingue dalla scuola dell'infanzia: ci sono una lingua dominante sviluppata nella sezione linguistica di appartenenza, una L2 (inglese, tedesco o francese) dalla scuola primaria fino al Baccalaureato Europeo e una L3 dalla classe prima alla classe quinta del ciclo secondario. Ci sono anche opzioni per la L4 e la L5 nella scuola secondaria di II grado. La lingua dominante è la lingua della «sicurezza e dell'identità personale» e la competenza in tutte le altre lingue è costruita attorno a quella nella lingua dominante (Schola Europaea, 2019c, p. 7). Gli studenti senza una sezione linguistica (SWALS) «beneficiano dell'insegnamento della lingua dominante fino alla fine dei loro studi (alunni di categoria I e II)» e sono esposti più degli altri alla L2, che di solito è la lingua della sezione. La padronanza della lingua è importante, ma non fondamentale per l'acquisizione di competenze interculturali. La competenza interculturale riguarda «l'assunzione di prospettive» (Leaton Gray, Scott e Mehisto, 2018, p. 58) ed è una questione di «interazione interculturale sociale, empatia, reciprocità, rispetto, curiosità, scambio, fiducia e apertura» (Deardorff, 2006; Arasaratnam-Smith e Deardorff, 2017).

La lingua è uno «strumento di comunicazione, ma anche uno strumento di pensiero» (Leaton Gray et al., 2018, p. 65), e quindi «capacità di pensiero di confronto e flessibilità cognitiva» sono abilità specifiche della competenza interculturale (Deardorff, 2006, p. 248). In questo senso, la costruzione della competenza interculturale «permea l'intero curriculum ed è progettata per aiutare individui e gruppi a vivere in società multilingui, plurali e diverse in molti modi» (Allemann-Ghionda, 2012, p. 220). In tutti i programmi, in particolare in quelli della L1, della L2 e di Scoperta del mondo nel ciclo primario, vengono organizzate attività cognitive e linguistiche significative e viene promosso «l'apprendimento basato sull'indagine». Lo scopo principale della Scoperta del Mondo è quello di fornire agli studenti un riferimento comune per sviluppare una comprensione di sé stessi e del resto del mondo (Schola Europaea, 2015a). Il programma è suddiviso in cinque diverse aree: biologica, tecnologica, geografica, storica e socio-culturale. È molto importante in quanto è connesso

a diversi concetti più ampi e ad approcci pedagogici come l'approccio della Global Citizenship Education (Torres e Bosio, 2020) e quello dell'Educazione cosmica (Montessori, 1970a).

L'approccio della Global Citizenship Education può essere visto in relazione alla teoria del bene comune in un mondo globalizzato, multiculturale e internazionale. I principi fondamentali di questo approccio sono: «il nostro pianeta è la nostra casa, la pace globale è un bene culturale intangibile e un tesoro dell'umanità con un valore immateriale e riguarda la necessità di trovare modi in cui le persone possano vivere con un forte spirito di solidarietà» (Torres e Bosio, 2020, p. 106). «L'approccio GCE mira a diffondere e promuovere valori come empatia, solidarietà, rispetto per la differenza e la diversità, e azioni per affrontare i diritti umani, la povertà e le questioni ambientali» (Torres e Bosio, 2020, p. 104). Il programma di Scoperta del mondo sottolinea la dimensione ambientale in termini di educazione sostenibile. Attraverso questo programma si promuove l'idea di educazione scientifica e, allo stesso tempo, si sviluppano l'acquisizione di sensibilità e di competenza interculturale nei confronti della diversità.

L'Educazione Cosmica «considera tutti gli aspetti della persona in relazione a ogni altro pianeta vivente» (Raimondo, 2018, p. 249). Inoltre, è la visione attuale di Maria Montessori in relazione a «educazione ecologica», «educazione alla pace» e «educazione al mondo» (Raimondo, 2018, p. 249). Questo approccio educativo sottolinea l'idea che il bambino, fin dalla tenera età, è un «esploratore» e «assorbe tutto ciò che viene dall'ambiente esterno» (Montessori, 1952; Montessori, 1970b). Durante il «tempo della cultura», il bambino ha la possibilità di comprendere il mondo e acquisire competenze scientifiche, cognitive e socio-culturali. L'ambiente non è solo un habitat fisico, ma anche un mondo spirituale e il bambino è stimolato a porre «domande sociali». «La pace è intesa come una delle principali questioni sociali» (Raimondo, 2018, p. 257) e si realizza attraverso il dialogo e «l'accordo» dei cittadini di una cosiddetta «unica Nazione». Il programma di Scoperta del mondo presenta prospettive ecologiche accanto alla dimensione europea, che promuovono attitudini e sentimenti di fraternità, solidarietà e responsabilità sociale.

Il lato multiculturale del curriculum europeo è sottolineato anche nella struttura di tutti i programmi, che si basano sul Quadro di Riferimento Europeo delle Competenze Chiave. Per questo motivo l'approccio non è solo basato sui contenuti, ma anche sulle competenze: si tiene conto cioè sia delle competenze chiave sia delle diverse lingue di apprendimento (Schola Europaea, 2018b). La creatività ha un ruolo molto importante all'interno del curriculum europeo ed è evidenziata in tutti i curricula artistici, in particolare in quelli di Musica e Scienze Umane (Leaton Gray, Scott e Mehisto, 2018). Inoltre, la Digital Vi-

sion è incorporata nell'approccio creativo e critico (Schola Europaea, 2018a). Infine, «la padronanza attiva di lingue diverse, a partire da quella nella propria lingua madre, ha l'effetto di ampliare la mente e di intensificare la competenza interculturale» (Allemann-Ghionda, 2012, p. 126). Gli alunni hanno la possibilità di sperimentare l'apprendimento integrato di lingua e contenuto in L2 e nelle Ore Europee a partire dalla scuola primaria. Sono in grado di acquisire competenze dinamiche, che non sono necessariamente specifiche della lingua. Alcuni esempi sono: la competenza comunicativa, la competenza interculturale, la competenza sociale e la competenza strategica.

### **Il sapere degli insegnanti e la leadership per un apprendimento significativo ed europeo**

La conoscenza del docente è un patrimonio da coltivare e sviluppare attraverso iniziative di formazione che consentano agli insegnanti di modificare le proprie pratiche professionali, di arricchire i propri valori educativi, e di trasformare il proprio pensiero — e di conseguenza l'apprendimento dei propri studenti. Gli insegnanti apprendono attraverso piani di formazione in servizio, strutturati in base ai bisogni formativi e alle priorità educative, per migliorare la cultura dell'apprendimento e il benessere dell'intera comunità scolastica. È necessario comprendere come i docenti diano significato alle loro esperienze professionali, facendo riferimento a standard di apprendimento e beneficiando di un supporto allo sviluppo professionale in relazione alle diverse sfide educative.

Lo sviluppo professionale è una responsabilità e un diritto in una comunità centrata sull'apprendimento e influisce sulla «capacità di migliorare» di tutti gli attori nell'organizzazione scolastica (Bubb e Early, 2011). Per essere efficace, la formazione deve essere guidata, coordinata e organizzata: è necessario identificare e analizzare i bisogni formativi, pianificare come soddisfarli, organizzare la formazione e lo sviluppo e valutare l'impatto sul personale e sugli studenti (Bubb e Early, 2011). Lo sviluppo professionale deve essere strategico e deve essere legato a un piano di autovalutazione e valorizzazione. La formazione è efficace se supportata da teoria e pratica, oltre che da feedback e coaching. La riflessione e la discussione permettono agli insegnanti di aumentare la loro autostima e di cambiare le loro pratiche professionali per migliorare l'apprendimento degli alunni. Gli studenti avranno così ampie opportunità di apprendimento non solo in termini di competenze scolastiche e progressi, ma anche in termini di motivazione e piacere dell'apprendimento, negli atteggiamenti e nella partecipazione, nell'autostima e nell'organizzazione del lavoro e nel rispondere a domande e compiti (Bubb e Early, 2011). Il coordinatore della

formazione necessita quindi, fra le competenze di leadership, di progettualità acquisite e di competenze trasversali, come l'intelligenza emotiva, il coaching, la facilitazione e la passione.

Nella complessità del mondo contemporaneo, le sfide per insegnanti e educatori sono molteplici. Ci sono sfide tecniche, sfide adattative e sfide miste (Heifetz, 1994). Gli insegnanti sono tenuti a trasformare il loro apprendimento dall'interno verso l'esterno attraverso «prospettive alternative», esponendosi a nuovi modi di sentire, di pensare e di essere attraverso «supporti per lo sviluppo», che aiutano a dare significato alle esperienze con il confronto con gli altri (Drago-Severson, 2016, p. 56 e p. 60). Quali sono gli standard a cui dobbiamo fare riferimento? Sicuramente quelli che possono mettere in relazione l'apprendimento degli educatori con il miglioramento dell'apprendimento degli alunni (Drago-Severson, 2016). Ad esempio: creare una comunità di apprendimento, acquisire capacità di leadership, gestire risorse, raccogliere dati, progettare l'apprendimento, implementare attività e tenere conto dei risultati (Drago-Severson, 2016). La teoria dello sviluppo costruttivo di Kegan (1982; 1994; 2000) è un orizzonte importante per comprendere la costruzione del significato degli adulti in relazione alle proprie esperienze, per valutare gli «ambienti facilitanti» e i diversi modi di supportare lo sviluppo delle capacità interne, e per facilitare l'acquisizione di una prospettiva di equilibrio. Il lavoro di squadra, la leadership distribuita, la riflessione collaborativa e il mentoring sono pratiche «pilastro» a supporto dell'apprendimento degli insegnanti.

Nel sistema scolastico europeo esistono diverse opportunità di formazione professionale continua: l'induction dei nuovi insegnanti, la formazione in servizio per insegnanti esperti e il processo di valutazione della qualità dell'insegnamento nelle Scuole europee (Schola Europaea, 2015b). Durante il New Teachers Induction ci sono sia principi pedagogici che standard di insegnamento che devono essere presi in considerazione. I principi pedagogici si basano su: le otto competenze chiave, la politica linguistica, l'apprendimento basato sulle competenze, la dimensione europea e l'armonizzazione. Gli standard didattici seguono invece la programmazione, l'insegnamento, la differenziazione, il clima pedagogico, la valutazione, gli obiettivi e i descrittori delle competenze, la valutazione formativa e sommativa, le pagelle, i rapporti finali e il Baccalaureato Europeo.

Trasversali a tutti questi temi sono i Syllabuses e i materiali di supporto tra cui Intermath, Matific e la Politica di supporto educativo (Schola Europaea, 2019b). Durante l'induction dei nuovi docenti, la pratica del mentoring è fondamentale. Il mentoring è un'introduzione formale alla professione, attraverso un processo di inculturazione: è quindi essenziale promuovere programmi di mentoring efficaci come «forma primaria di crescita professionale» (Blase, 2009,

p. 172). I principi del mentoring che aiuteranno gli aspiranti educatori sono legati alle tre prospettive individuate da Wang e Odell (2002). La prospettiva umanistica riguarda la dimensione umana con il supporto emotivo dell'ascolto e del counselling; la prospettiva situata si riferisce al contesto didattico e alla consapevolezza della cultura; mentre la prospettiva critica costruttiva ha un valore aggiunto in quanto è legata ai principi di giustizia sociale, uguaglianza e dignità umana. I programmi di mentoring per insegnanti dovrebbero concentrarsi non solo sul «buon insegnamento» e sulle capacità di insegnamento, ma piuttosto sulla risoluzione dei problemi, sul supporto emotivo e sulle prospettive riflessive (Blase, 2009). La pratica di mentoring ha una relazione diretta con l'apprendimento degli alunni (Blase, 2009): come gli insegnanti imparano dai tutor, così gli alunni imparano con l'aiuto degli altri e le classi eterogenee diventano «ambienti di facilitanti», ricchi di risorse cognitive, emotive, sociali ed etiche.

Per gli insegnanti esperti ci sono diverse opportunità di formazione: armonizzazione a livello di sistema — consistente in formazione in servizio su nuovi programmi di studio; innovazione pedagogica e didattica; ispezioni di tutta la scuola; priorità pedagogiche e contestuali; formazione professionale continua individuale basata sulla letteratura; coaching e formazione specifica relativa ai bisogni individuali, e così via (Schola Europaea, 2016a). Nel sistema scolastico europeo la formazione in servizio per insegnanti esperti viene proposta grazie alla collaborazione tra l'ispettore europeo, il personale dirigenziale, quello di middle management e i formatori degli insegnanti.

Il format della formazione in servizio sui nuovi programmi è sempre organizzato combinando insieme teoria e pratica. In primo luogo, gli ispettori propongono la teoria su cui si basa il programma e, successivamente, sono previste diverse attività per la riflessione di gruppo. Il lavoro di squadra e le riflessioni collaborative sono le pratiche «pilastro», mentre la dimensione europea e l'approccio interculturale sono sempre messi in evidenza.

Il format della formazione in servizio sulla pedagogia e l'innovazione didattica — come la differenziazione, la valutazione formativa e sommativa, e l'inclusione — è solitamente organizzato con la stessa struttura dando spazio sia alla conversazione che alla riflessione collaborativa.

Le ispezioni di tutta la scuola sono un'opportunità tangibile di crescita professionale. Gli insegnanti forniscono esempi di programmazione, mentre gli ispettori osservano classi e lezioni organizzate secondo gli standard di insegnamento delle Scuole europee: insegnamento e apprendimento, responsabilità professionali più ampie, comportamenti e qualità professionali. Per il Management e lo staff di Middle management si tengono riunioni che consentono di analizzare le politiche amministrative e educative in relazione alla mission e alla vision del sistema scolastico europeo.