

Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio

**Il successo
formativo
dei territori per
la transizione
ecologica.
Le azioni pilota**



CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO
verso un presente sostenibile



In collaborazione con



Nell'ambito dell'attuazione della SRSvS



CREDITS

Coordinamento e facilitazione del percorso di condivisione della proposta:

- C. Coffano - Delegato all'attuazione e alla rendicontazione della proposta di intervento allegata all'Accordo di collaborazione con il MITE, V. Veglia - Referente tecnico della proposta di intervento allegata all'Accordo di collaborazione con il MITE; F. Di Ciccio, A. Stella e E. Vincelli (Città metropolitana di Torino)
- C. Galetto (IRES Piemonte)

Gruppo di supporto Tecnico Scientifico (GsTS):

C. Calvaresi (Avanzi – Sostenibilità per azioni); V. Veglia (Città metropolitana di Torino); C. Galetto e M.C. Migliore (IRES Piemonte); V. Cogliati Dezza (Legambiente ONLUS); M. Bogetti (SAA - School of Management)

Hanno condiviso la proposta a scala nazionale:

R. Cafarotti, M. Cossu e T. Occhino (Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica)

Hanno condiviso la proposta a scala regionale:

J. Chiara, S. Crotta e E. Porro (Regione Piemonte)

Hanno contribuito alla elaborazione della proposta:

I partecipanti alla "CALL FOR ACTION. IL SUCCESSO FORMATIVO DEI TERRITORI PER LA TRANSIZIONE ECOLOGICA. Una proposta organizzativa-territoriale multi-attori e multi-scalare", 8 novembre 2022:

- Relatori: Gabriella Calvano, Università degli Studi di Bari, Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile; R. Camarlinghi,

Animazione Sociale; F. Corrado, DIST Politecnico di Torino e Università di Torino; A. Portinaro, Fondazione LINKS; G. Razetti, Environment Park e Sistema Poli di Innovazione Piemonte.

- Presenti alla giornata: API Torino; ASAI; ASL Città di Torino; Associazione Quinto Ampliamento; C.I.A.C. S.c.r.l.; Centro UPM di Chieri; Cesedi (CmTo e RP); CFIQ - Consorzio per la Formazione, l'Innovazione e la Qualità di Pinerolo; CGIL Torino; CIA Agricoltori delle Alpi; CIOFS-FP PIEMONTE; CISV Torino; Città di Torino (Dipartimento Ambiente e Transizione Ecologica; Settore Fondi europei); Città metropolitana di Milano; Città Metropolitana di Torino (Dipartimento Ambiente; Direzione Risorse Idriche; Direzione Istruzione e sviluppo sociale; Dipartimento Sviluppo Economico e sociale; Progetti europei); CNA Torino; Collegio Geometri Torino; Comune di Beinasco; Comune di Casalborgone; Comune di Chieri; Comune di Ribordone; Comune di Settimo Torinese; Comune di Vidracco; Confartigianato Imprese Torino; Confcooperative Piemonte; Consorzio Terre Reali del Piemonte; Convitto Nazionale Umberto I; Corintea soc. coop.; DAP – Distretto Aerospaziale Piemonte; Dors – Centro Regionale di promozione della salute; Edulren; EnAIP Piemonte; Engim Piemonte ETS Artigianelli Torino; Federalberghi Torino/ Consorzio Terre Reali Torino; Federazione Coldiretti Torino; Fondazione Casa di Carità Arti e Mestieri Onlus; Fondazione Compagnia San Paolo; Fondazione Links; Fondazione per l'Ambiente; GAL ESCARTONS E VALLI VALDESI; I.I.S. Dalmasso, Pianezza; I.I.S. Gobetti Marchesini Casale Arduino; I.I.S. Michele Buniva, Pinerolo; ICOM; IIS B. Vittone, Chieri; IIS G. Ferraris, Settimo Torinese; IIS GMCA, Torino; Immaginazione e Lavoro; Immagine e comunicazione; INDIRE; Istituto Erasmo da Rotterdam, Nichelino; ITIS

Pininfarina; Moncalieri; Kyoto Club; Legacoop Piemonte; Legambiente Piemonte e Valle D'Aosta; Liceo classico statale G. F. Porporato, Pinerolo; Liceo D. Berti, Torino; Liceo Gramsci, Ivrea; Liceo Scientifico A. Volta, Torino; LVIA; Mercato Circolare; Pastorale Sociale Lavoro Piemonte Valle d'Aosta; Politecnico di Torino; R.S.A. s.r.l.; Regione Piemonte (Settore Politiche dell'Istruzione; Settore Formazione professionale; Settore Programmazione sviluppo territoriale e locale, aree interne e aree urbane; Direzione Competitività del sistema regionale); Revejo; RTP Rete professionisti; RUS - Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile; Scholè Futuro; Ufficio Scolastico Regionale ambito di Torino; Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte; UIL Torino e Piemonte; UNCEM; Unione Industriali Torino; Università degli Studi di Torino (DIST; Dipartimento Culture Politiche e Società; Dipartimento Geografia - Scienze dell'Educazione); WEEK Network; Zona Ovest di Torino srl.

Hanno partecipato all'“Avviso pubblico per la presentazione di manifestazione di interesse a partecipare alla costruzione di policy strategiche e di innovazioni organizzative che mettano in condizione i territori, le Scuole Secondarie di Secondo grado e Agenzie di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) di cooperare per affrontare le sfide della transizione poste dall'ONU e dall'Europa”, promosso dalla Città metropolitana di Torino con Regione Piemonte e Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte:
- all'AZIONE PILOTA 1: AGENDA 2030. “Il successo formativo dei territori per la transizione”: ASSOCIAZIONE CNOS FAP – Torino, CIOFS-FP PIEMONTE – Torino, I.I.S. DALMASSO – Pianezza, I.I.S. ERASMO DA ROTTERDAM – Nichelino, I.I.S. M. BUNIVA – Pinerolo, IMMAGINAZIONE E LAVORO –

Torino, IPSIA DALMAZIO BIRAGO – Torino, LICEO A. GRAMSCI – Ivrea, LICEO D. BERTI – Torino, LSS A. VOLTA – Torino
- all'AZIONE PILOTA 2: AGENDA 2030. “Scuola e Formazione Professionale (IeFP) in transizione”: AGENZIA FORMATIVA II. RR. SALOTTO FIORITO – Rivoli, CONVITTO NAZIONALE “UMBERTO I” – Torino, I.I.S. A. AVOGADRO – Torino, I.T.I.S. PININFARINA – Moncalieri, LICEO G. F. PORPORATO – Pinerolo
- ad entrambe le AZIONI PILOTA: CFIQ – CONSORZIO PER LA FORMAZIONE, L'INNOVAZIONE E LA QUALITA' – Pinerolo, CIAC S.C.R.L. – Consorzio Interaziendale Canavesano per la formazione professionale – Valperga, Ciriè, Ivrea, Rivarolo, ENAIP PIEMONTE – Torino, ENGIM PIEMONTE – Torino; FONDAZIONE CASA DI CARITA' ARTI E MESTIERI – Avigliana, Castelrosso di Chivasso, Giaveno, Grugliasco, Ivrea, Torino; I.I.S. GALILEO FERRARIS – Settimo Torinese, I.I.S. GOBETTI MARCHESINI CASALE ARDUINO – Torino, I.I.S. B. VITTONI – Chieri, LICEO F. JUVARRA – Venaria

Hanno contribuito all'implementazione delle chiavi descrittive dell'Azione pilota 2:
- C. Barioglio, T. Mazali e C.Quaglio, (Politecnico di Torino)
- C. Giorda e D. Robasto (Università degli Studi di Torino)

Scrittura del documento

Città metropolitana di Torino:
V. Veglia; IRES Piemonte: IRES
Piemonte: C. Galetto; GsTS

**Documento approvato dal Consiglio
metropolitano nella seduta
del 22 dicembre 2022**

1. L'Agenda e le azioni pilota	5
2. Il percorso	6
Parte I - Il successo formativo dei territori per la transizione ecologica. Una proposta organizzativa-territoriale multi-attori e multi-scalare	8
1. La prospettiva di lavoro	9
2. Una politica strategica-sperimentale	11
3. Le leve del cambiamento	13
Parte II - Scuole e agenzie di formazione professionale in transizione. Uno strumento metodologico per l'analisi e la progettazione nelle organizzazioni scolastiche e nella formazione professionale	15
1. A cosa serve lo strumento	16
2. Perché questo strumento	17
3. Lo strumento – modello metodologico	18
3.a. La struttura	18
3.b. Le "chiavi descrittive" per l'analisi e la progettazione	19
Parte III - Il piano di lavoro 2023	23

1. L'Agenda e le azioni pilota

L'**Accordo di collaborazione** tra la Città metropolitana di Torino (CmTo in seguito) e il Ministero della Transizione Ecologica (MITE) ora Ministero per l'Ambiente e la Sicurezza Energetica (MASE), siglato per la costruzione dell'*Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio*, prevede espressamente il disegno e attivazione di **azioni pilota integrate** per l'attuazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile, definite di concerto con istituzioni locali e attori del territorio; prevede altresì che tali azioni abbiano caratteristiche **multidimensionali** (capaci di integrare diversi settori di politiche) e **sperimentali** (con deciso carattere di innovatività; capaci di introdurre metodi, approcci e campi di intervento non già esplorati).

Le due Azioni pilota poste in campo da CmTo - "AGENDA 2030. Il successo formativo dei territori per la transizione" e "AGENDA 2030. Scuola e Formazione (leFP) in transizione" - strettamente interrelate¹, hanno ad oggetto la definizione di policy strategiche e di innovazioni organizzative che mettano in condizione i territori di cooperare per affrontare le sfide poste dall'Agenda 2030 relativamente alla costruzione di cultura e competenze per la

sostenibilità. Rappresentano un primo approfondimento di un'Area di intervento specifica della Missione 4.2 "Promuovere il "successo formativo" per le sfide di sostenibilità"².

In entrambi i casi, le Azioni si declinano a scala locale e metropolitana per una successiva estensione degli esiti a scala regionale, in quanto territorializzazione della MAS 4 "Sostenere la qualificazione professionale e le nuove professionalità per la green economy e lo sviluppo sostenibile" della **Strategia Regionale per lo sviluppo sostenibile del Piemonte**.

¹ - Entrambe prendono le mosse dagli esiti del progetto transfrontaliero ALCOTRA, A.P.P.VER. - Apprendere Per Produrre Verde.

Per perseguire le politiche di sostenibilità individuate dall'*Agenda per lo sviluppo sostenibile della CmTo e del suo territorio*, fondate su un cambiamento culturale e di competenza diffuso (Azione 1), è necessario poter contare su Scuole e Agenzie di formazione professionale che supportino i cambiamenti di competenza per lo sviluppo sostenibile (Azione 2).

² - Descritta nel Documento *Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio*. La visione e gli obiettivi prioritari di cambiamento: le Missioni.

2. Il percorso

I primi esiti delle Azioni pilota, descritti in questo Documento, sono il frutto di un articolato processo (v. Credits) che ha coinvolto trasversalmente CmTo e i territori, attraverso attori di area vasta di livello istituzionale, ma anche di scala “locale” implicati in processi di transizione per il territorio metropolitano.

L'orientamento dei lavori è stato in primis il frutto della collaborazione dei ricercatori componenti il **Gruppo di supporto Tecnico Scientifico**³, quindi un tavolo tecnico interistituzionale ha predisposto un “Avviso pubblico”, rivolto agli istituti di Scuola Secondaria di Secondo grado e alle Agenzie di formazione professionale (IeFP) situate nel territorio di Città metropolitana di Torino, per la presentazione di manifestazione di interesse a partecipare alla costruzione di policy strategiche e di innovazioni organizzative che mettano in condizione i territori, le Scuole e le Agenzie di cooperare per affrontare le sfide della transizione poste dall'ONU e dall'Europa”, promosso da CmTo in collaborazione con Regione Piemonte e Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte.

Gli Istituti scolastici e le Agenzie partecipanti alla prima Azione pilota sono stati coinvolti in una attività di **Social Network Analysis** (SNA) orientata a conoscere come oggi si configurano le

relazioni tra Scuole e/o Agenzie di formazione professionale e altri attori del territorio. Le successive elaborazioni del GsTS, condivise e implementate a livello nazionale e regionale (nell'ambito della territorializzazione delle strategie per lo sviluppo sostenibile), sono state la base per l'avvio di un percorso decisionale e di riflessione a diverse scale di intervento (locale, area vasta, regionale e nazionale) che riguarda i **processi che alimentano e sostengono la produzione e diffusione di conoscenza nel territorio**, in una fase di cambiamento per un nuovo modello di sviluppo più sostenibile. Quanto descritto nella successiva Parte I è anche l'esito sintetico di un primo coinvolgimento dei territori, l'8 novembre 2022, con la “CALL FOR ACTION. IL SUCCESSO FORMATIVO DEI TERRITORI PER LA TRANSIZIONE ECOLOGICA. Una proposta organizzativa-territoriale multi-attori e multi-scalare”⁴. Gli esiti dell'Azione 2, descritti nella Parte II del presente Documento, sono anche il frutto di una specifica **collaborazione** attivata con gli **Atenei piemontesi** e di un'**analisi desk di modelli ed esperienze** nazionali ed internazionali di scuole e reti che hanno assunto la green economy o lo sviluppo sostenibile quale paradigma di riferimento per l'azione educativa e formativa.

³ - Formalmente costituito per indirizzare e supportare il processo di redazione dell'**Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino** e del suo territorio e appositamente ampliato per lo sviluppo delle Azioni pilota.

⁴ - L'8 novembre 2022 si sono poste le basi per pervenire a una governance territoriale che consenta di alimentare i processi di conoscenza e apprendimento, identificando reti di soggetti che concorrano al successo formativo (concept note).

	2021									2022											
	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
Ampliamento Gruppo di supporto Tecnico Scientifico e lavori																					
Analisi desk scuole (e reti) "sostenibili" (Azione 2)																					
Predisposizione Protocolli di intesa con gli Atenei e Accordi attuativi per la realizzazione dell'Azione 2																					
Collaborazione con Atenei per implementazione modello (Azione 2)																					
Lavori del Gruppo interistituzionale (CmTo – RP – USR Piemonte) per la predisposizione dell'Avviso per Scuole e Agenzie																					
Avviso pubblico per la manifestazione di interesse a partecipare alle Azioni pilota e selezione delle candidature di Scuole e Agenzie																					
Social Network Analysis (Azione 1)																					
Progettazione e realizzazione Call for action "Il Successo formativo dei territori per la transizione ecologica" (Azione 1)																					
Attività trasversali*																					
Collaborazione stabile con la Regione Piemonte Partecipazione al Tavolo nazionale MITE – Città metropolitane con specifico riferimento i Vettori di Sostenibilità, leve per il perseguimento degli obiettivi delle Strategie per lo sviluppo sostenibile																					
*Attività che si sviluppano per tutta la durata del percorso e per tutte le azioni																					

Tabella 1 – Il percorso delle azioni pilota

Parte I

Il successo formativo dei territori per la transizione ecologica. Una proposta organizzativa-territoriale multi-attori e multi-scalare

01

1. La prospettiva di lavoro

Con questo percorso la Città metropolitana di Torino si propone di **accelerare la transizione verso un modello di sviluppo sostenibile**, intervenendo sulle **forme e i processi di costruzione di conoscenza tra gli attori e orientando i processi educativi e formativi** rivolti alle giovani generazioni.

Il successo formativo per lo sviluppo sostenibile è il risultato a cui tendere, che dipende dalla capacità formativa collettiva⁵ di una pluralità di attori di costruire una cultura che dia strumenti per capire e dare senso alle sfide della società contemporanea e per costruire le competenze adeguate ad agire in una realtà complessa, affrontandone i problemi e le conflittualità. Per affrontare la complessità servono strutture di pensiero capaci di connettere (discipline, esperienze, ...), proattive (volte a ricercare il nuovo), fondate su capacità relazionali – di lettura, collocazione e azione in contesto – che diano forma a comportamenti organizzativi e sociali dotati di una nuova visione dello sviluppo.

Il successo formativo è un esito a cui contribuiscono gli attori che stanno attuando processi di transizione e che si mobilitano per produrlo, contrastando visioni non adeguate al cambio di paradigma

alla base dello sviluppo sostenibile.

La possibilità di raggiungere tale risultato non risiede nell'azione dei singoli soggetti ma nelle forme di interazione tra gli attori, in una prospettiva di comunità di pratica⁶ che apprende, da cui trarre conoscenze, stimoli e risorse da mettere in comune per cambiare, alimentando la costruzione di capitale sociale nel territorio.

La prospettiva verso cui tendere è quella di accompagnare la costruzione di un sistema di **HUB TERRITORIALI** (dispositivi organizzativi che connettono), dotati di **strategie di sviluppo sostenibile**, con responsabilità di **influenzare/determinare il successo formativo** attraverso una **capacità formativa collettiva**; HUB costituiti da **reti multi-attori, diversificate, con relazioni anche "lunghe"**, tali da aumentare le potenzialità di collocarsi in un quadro di cambiamento generale e di realizzare processi aggregativi capaci di accompagnare le persone nell'affrontare la "transizione verde".

Le reti multi-attori potranno essere composte da attori istituzionali, del mondo economico, dell'associazionismo, scientifico e della ricerca e caratterizzate per livello prevalente in cui operano (locale, metropolitano, regionale, nazionale).

La costruzione di questo sistema dovrà fondarsi su **processi di cambiamento** già in atto, dotati di forme organizzative proprie anche formalizzate (patti, contratti, protocolli), che stanno perseguendo obiettivi coerenti con le **Missioni dell'Agenda**

5 - Busemeyer, M. R., & Trampusch, C. (Eds.). (2012). The Political Economy of Collective Skill Formation Systems. Oxford University Press; Migliore, M. C. (2019). **L'alternanza che funziona: fare rete per rispondere a bisogni**. Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo.

6 - Wenger E., (2006), **Comunità di pratica, Apprendimento, significato e identità**, Raffaello Cortina Editore, Milano

per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio e che contengono già processi di natura educativa e formativa e relazioni con il sistema formale dell'istruzione e formazione professionale capaci di intercettare i **nuovi bisogni** e di **costruire innovative forme e processi di aggregazione**. Oppure se ne potranno creare di nuovi, in relazione alla prospettiva condivisa. Diventare HUB significherà mettere in valore o costruire nuove modalità organizzative territoriali, capaci di generare e governare flussi di conoscenza tra gli attori del territorio, tali da determinare il successo formativo.

2. Una politica strategica-sperimentale

Con questa linea di azione, CmTo⁷ si propone di sostenere e promuovere innovazioni organizzative e strumenti operativi che mettano in condizione i territori - con gli attori e le loro dinamiche co-evolutive - di cooperare per affrontare le sfide (superando le barriere e gli ostacoli) che si sono assunte con l'AMSvS; sfide che cambiano con grande velocità e che influenzano, dalla scala europea a quella locale, le transizioni ecologica-energetica, digitale e sociale. Tali sfide, se colte nella loro complessità, sono potenzialmente capaci di cambiare a fondo il sistema socio-economico, gli stili di vita, di abitare, di muoversi, attuando il cambio di paradigma alla base dello sviluppo sostenibile attraverso una ridefinizione degli strumenti di policy, in modo tale da affrontare le questioni impellenti legate alla situazione ambientale, climatica e sociale.

Quanto i territori siano pronti a **cogliere tali**

sfide, per le quali l'Europa stessa sta imponendo, in alcuni ambiti, una accelerazione, è questione **urgente** da affrontare. Ed è da affrontare la questione di come la **Scuola e la Formazione professionale** (leFP) si stiano attrezzando, dal punto di vista culturale, di competenza e organizzativo/di sistema, per rispondere e ricollocarsi in un contesto di epocale e duraturo cambiamento, che segnerà i prossimi lustri.

In questo contesto occorre mettere le persone e le organizzazioni del territorio in condizione di **disegnare possibili scenari** di un futuro prossimo e di **orientare**, di conseguenza, le **scelte organizzative, le scelte individuali e collettive/di comunità**.

La possibilità che ciò si realizzi dipende dall'efficacia dei processi di conoscenza, dalla capacità di **"assorbimento"**⁸, e dunque di **apprendimento**⁹, delle **organizzazioni** e dei **territori**¹⁰. A riguardo, la conoscenza, il confronto e gli apparati concettuali a disposizione sono ancora deboli e di conseguenza lo sono i dispositivi organizzativi e gestionali in grado di governare tale capacità, anche superando la rappresentazione che i depositari della

7 - Anche nell'ambito dell'accompagnamento dei territori che il MASE sta progettando con riferimento la territorializzazione della nuova SNSvS 2022 in fase di approvazione.

8 - Nicotra E., Romano M., (2018), "Ecosistemi della conoscenza e Absorptive Capacity", Giappichelli, Torino. Cohen W., M., Levinthal D.A., (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", Administrative Science Quarterly, Volume 35, Issue 1 pg. 128-152.

Cohen W., M., Levinthal D.A., (1989), "Innovation and learning: The two faces of R&D", The Economic Journal, Volume 99, September pg. 569-596.

9 - Argyryst C. e Schon D.A. Apprendimento organizzativo, Guerini e associati, 1998

Senge, P. (1998) 'The Practice of Innovation', Leader to Leader

Senge, P. et. al. (1994) The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations, New York: Doubleday/Currency.

10 - Avanzi - Sostenibilità per Azioni, **Where Learning Happens. L'educazione come politica urbana**, Milano, 2021 OECD, Centre for Educational Research and Innovation (2002), "Learning to Innovate: Learning Regions"

produzione della conoscenza siano unicamente i luoghi della ricerca e quelli della trasmissione e/o costruzione di conoscenza i luoghi formali dell'apprendimento.

L'apprendimento avviene nella partecipazione ad **attività collettive** in cui la **conoscenza si co-costruisce**. Nell'attuale contesto serve che gli attori del territorio siano disponibili a **mettere in discussione e interrogare gli usuali modi di fare rete**, rivedendo anche le modalità organizzative, operative e relazionali che li legano agli altri.

Ci si chiede se, in tale contesto, sia possibile pensare a reti come modalità di lavoro permanente, per capacitare il territorio in funzione della “giusta transizione ecologica”, creando le condizioni perché le persone che abitano il territorio siano capaci di rispondere ai bisogni emergenti, alle trasformazioni in corso. I processi di costruzione di conoscenza e di competenze entrano così a pieno titolo nel processo di “costruzione del territorio”, come fattori costitutivi delle politiche territoriali, non più riducibili a fornire solo la risposta a bisogni momentanei e, quasi sempre, limitati a specifiche fasce d'età.

Dato che non c'è sufficiente esperienza delle ipotesi formulate, serve realizzare un percorso fortemente sperimentale che, in tempi relativamente brevi, conduca a un ridisegno del territorio di Città metropolitana di Torino in chiave di **“infrastruttura sociale”¹¹ dedicata al successo formativo**. Nella costruzione di questa infrastruttura il

sistema della formazione, dagli asili nido all'università e alla formazione professionale, svolge un ruolo centrale e si trova di fronte a una **sfida**:

1. riferita ai **processi di apprendimento** (anche per una didattica ancora prevalentemente trasmissiva) che producono un esito insoddisfacente: oggi troppi giovani terminano la scuola disillusi dall'apprendimento, vittime dell'insuccesso formativo, effetto del non riuscire a **“far innamorare”** i giovani della conoscenza, alimentando **“passioni tristi”** invece che **“gioiose”¹²** in un tempo che alimenta minacce sul futuro;
2. in relazione alla consapevolezza che “la scuola da sola non ce la fa” non solo per cause intrinseche alle trasformazioni che ha subito nella sua storia, ma anche perché si trova ad affrontare **problemi che hanno origine nella società** (povertà educative, disuguaglianze, degrado ambientale e sociale, fragilità multiple, ...);
3. in relazione alla necessità di trasformarsi in un **sistema continuo e permanente**, fruibile da una pluralità di destinatari in ogni fase della loro vita.

11 - Klinenberg, E., (2019), “Costruzioni per le persone. Come le infrastrutture sociali possono combattere le disuguaglianze, il declino sociale e il declino del senso civico”, Ledizioni, Milano

12 - Benasajag, M.S.G., (2013), “L'epoca delle passioni tristi”, Universale Economica Feltrinelli, Milano

3. Le leve del cambiamento

Il percorso (v. Cap. 2 “Il Percorso” e i Credits) che ha condotto a questa proposta, che ha già coinvolto nella sua fase esplorativa una pluralità di attori, consente oggi di individuare le “leve” per innescare, sviluppare e consolidare una politica di sistema territoriale.

Le “leve” hanno natura:

- **culturale** – L’immaginario collettivo per un nuovo paradigma dello sviluppo, capace, per esempio: di **superare visioni** prioritariamente **tecniche ed economiche**, centrate sulle **single culture organizzative e appartenenze**, sugli sguardi delle **single competenze e sui loro linguaggi specifici**; di rappresentarsi il **territorio come spazio relazionale, sociale e culturale** e non come sfondo fisico, pseudo-oggettivo, generico e in parte indistinto o puramente definito dai confini amministrativi; di vedere le dinamiche evolutive con **lenti organizzative** che consentono di comprendere e intervenire nelle forme e nei modi in cui la società si struttura per nuovi e diversi obiettivi di sviluppo; di mettere in discussione modi lineari di **rappresentarsi il cambiamento**;
- **territoriale** – Il territorio come esito delle **dinamiche co-evolutive**¹³ che determinano trasformazioni dello **spazio**

fisico e culturale ad opera delle **comunità insediate**, riconoscendone il **ruolo attivo nella costruzione di territorio, ma anche nel determinare criticità e potenzialità**. Vanno individuate le parti di territorio, riconoscendone le **differenze di maggiore o minore marginalizzazione**, in cui si manifestano i **processi di transizione**, con le reti di **soggetti** dotate di **progetti** e di approcci **dialogici** orientati al cambiamento, sostenute da **capitale sociale**;

- **organizzativa** – I modi di **organizzarsi e di darsi una governance delle reti territoriali**¹⁴, per perseguire obiettivi di transizione superando le frammentazioni dovute - a seconda dei contesti - a fattori e variabili di natura diversa, a favore di un diverso spirito di co-responsabilità. Vanno analizzati e compresi e su questi occorre intervenire adottando chiavi di lettura e strumenti di progettazione propri delle **teorie e metodologie del management** che meglio affrontano i temi della **co-costruzione della conoscenza**, della produzione di **apprendimenti, orizzontalità, dialogo, apertura**, ecc.;
- **metodologica** – Le convergenze sulle sfide da affrontare devono essere individuate e questo implica sostenere processi di **co-costruzione sociale**,

¹³ - Magnaghi, A., (2020), “Il principio territoriale”, Bollati Boringhieri Editore, Torino

¹⁴ - Bogetti M., Follis M., “Creazione e condivisione della conoscenza: il ruolo dei reticoli organizzativi”, in: Sistemi Intelligenti, il Mulino, Anno XXVI, n° 3/dicembre 2014

Dhanaraj C., Parkhe A., “Orchestrating Innovation Networks”, Academy of Management Review 2006, Vol. 31, No. 3.

Cristofolia D., Macciò L., Pedrazzi L., “Structure, Mechanisms, and Managers in Successful Networks”, Public Management Review, 2015, Vol. 17, No. 4

Provan K., G., Kenis P., “Modes of Network Governance: Structure, Management, Effectiveness”, Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published August 2, 2007

caratterizzati dal dialogo tra i soggetti, esercitando una continua riflessività sulle azioni, dandosi tempi e modi per ripensare l'operatività. La co-costruzione sociale diventa in tal modo una costante fonte di **apprendimenti** e di **crescita soggettiva** e promuove dinamismi nelle **organizzazioni di appartenenza** e nei **contesti sociali**.

Parte II

Scuole e agenzie di formazione
professionale in transizione.
Uno strumento metodologico
per l'analisi e la progettazione
nelle organizzazioni
scolastiche e nella
formazione
professionale

02

1. A cosa serve lo strumento

Per il perseguimento del “successo formativo dei territori” così come descritto nella Parte I, la Città metropolitana di Torino, per quanto riguarda il contributo al ripensamento del sistema della formazione, si dota di uno strumento - modello metodologico per analizzare, progettare, orientare, sostenere e valorizzare esperienze scolastiche e di formazione professionale per la costruzione di competenze per lo sviluppo sostenibile.

Tale strumento, è stato sperimentato nell’ambito del progetto A.P.P.VER – Apprendere per produrre verde (2017-2021)¹⁵, ed è di supporto per le scuole e le agenzie di formazione professionale per **ripensarsi e aumentare la propria efficacia educativa e formativa**, agendo dai punti di vista ambientale, organizzativo e della qualità dei percorsi di apprendimento attraverso il dialogo con il territorio e all’interno di dinamiche di conoscenza di più ampio respiro. Questo strumento consente, nel caso della Scuola, di sostenere processi per la **piena attuazione dell’autonomia scolastica**, in coerenza con lo sviluppo sostenibile dei territori.

¹⁵ - Il Sussidiario Green - Uno strumento per conoscere la green economy e lo sviluppo sostenibile del territorio

2. Perché questo strumento?

Lo strumento si fonda sulle seguenti argomentazioni:

1. Per il perseguimento di politiche di sostenibilità individuate dall'*Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino e del suo territorio*, fondate su un cambiamento culturale e di competenza diffuso, è necessario **poter contare su scuole e agenzie di formazione professionale** che supportino i **cambiamenti di competenza** per lo sviluppo sostenibile;
2. Le scuole e le agenzie di formazione professionale sono considerate interlocutori fondamentali nel ridisegno delle politiche, progetti e azioni per lo sviluppo sostenibile se sviluppano esse stesse processi di **cambiamento nelle loro pratiche organizzative, educative e formative, di relazione con il territorio e nel contesto di area vasta**;
3. Ci sono scuole e agenzie di formazione professionale, anche organizzate in reti, che **hanno avviato processi di cambiamento** in tal senso, talvolta anche aderendo a sistemi di certificazione per lo sviluppo sostenibile;
4. Ci sono **modelli ed esperienze di riferimento**;
5. **Non sempre l'adesione all'idea di sostenibilità corrisponde a un ripensamento complessivo dei modi di lavorare** nel contesto organizzativo scolastico e della formazione o nel rapporto con il territorio.

3. Lo strumento - modello metodologico

3.a. La struttura

Lo strumento – modello metodologico si compone di **5 dimensioni di analisi** delle organizzazioni scolastiche e della formazione professionale, **da leggersi in modo connesso e variamente integrato**.

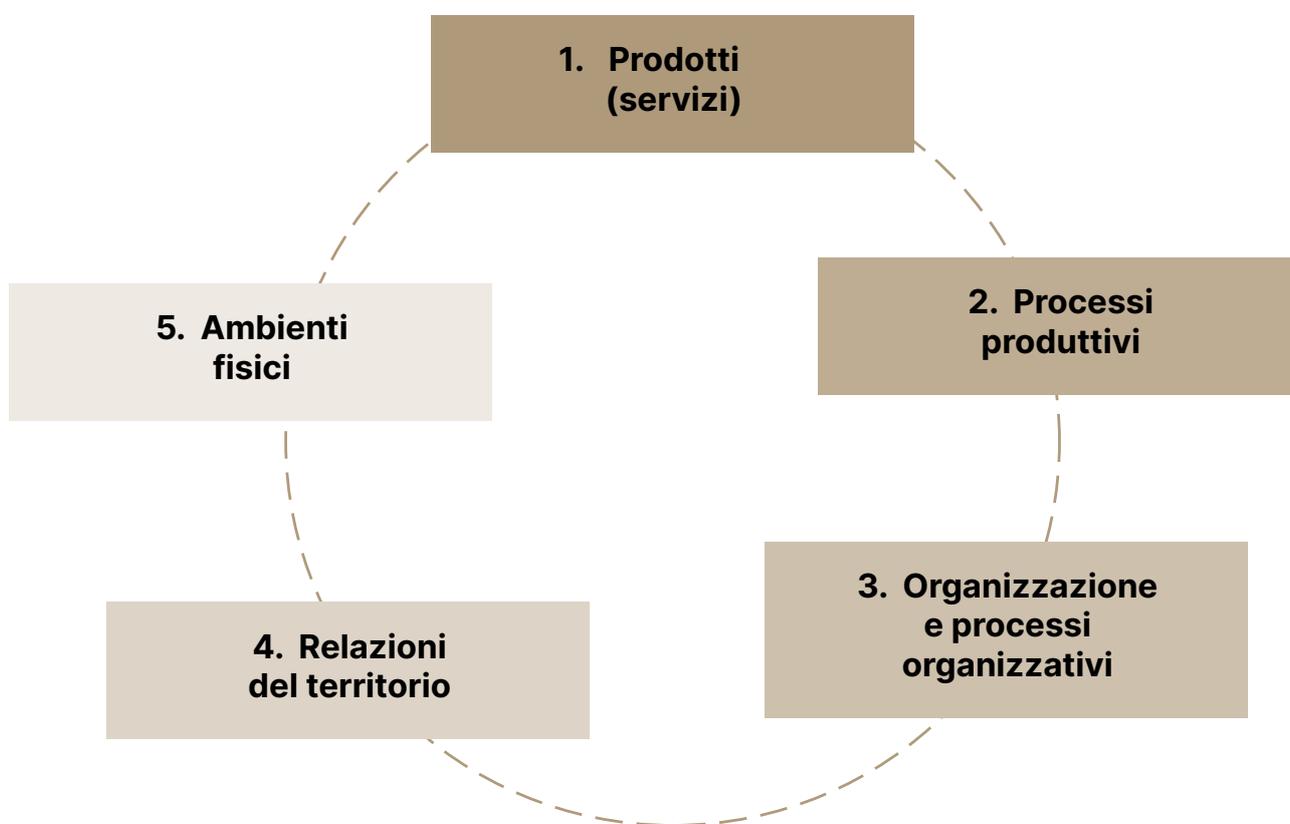


Figura 1 - Le dimensioni di analisi e progettazione organizzativa

Le 5 dimensioni vanno intese nel modo seguente:

1. I **PRODOTTI** dell'organizzazione scolastica e delle agenzie di formazione professionale sono i servizi che producono in relazione alla loro mission di educare, istruire, formare, orientati a produrre apprendimenti.
2. I **PROCESSI PRODUTTIVI** sono i processi di costruzione di conoscenza e di competenza che configurano come i servizi si realizzano.
3. L'**ORGANIZZAZIONE** e i **PROCESSI ORGANIZZATIVI** riguardano le condizioni,

le forme, i processi e gli strumenti organizzativi per l'erogazione dei servizi e i processi produttivi che li caratterizzano.

4. Le RELAZIONI NEL TERRITORIO individuano condizioni, forme, tipologie di relazioni con altri attori a diverse scale territoriali (dal locale all'internazionale).
5. Gli AMBIENTI FISICI riguardano le condizioni fisiche e spaziali, sia strutturali sia di contesto favorevole per la produzione di apprendimenti.

Le 5 dimensioni non vanno considerate separatamente. A partire dal tipo di servizio, occorre chiedersi: con quali processi produttivi si realizza? Con quale organizzazione del lavoro e processi organizzativi? Con quali relazioni con il territorio? Quali caratteristiche devono avere gli ambienti fisici per facilitare gli apprendimenti e il lavoro insieme tra una pluralità di soggetti?

Le dimensioni consentono di **ordinare problemi e soluzioni** per affrontarli e l'approccio alla conoscenza e progettazione, di tipo circolare e sistemico, consente di **costruire senso e coerenza e di monitorare la pluralità di processi** che caratterizzano l'azione educativa e formativa.

3.b. Le "chiavi descrittive" per l'analisi e la progettazione

Ciascuna dimensione del modello si connota con "chiavi descrittive" che consentono di identificare i tipi di prodotti o di processi in cui si articola l'azione educativa o formativa delle Scuole e delle Agenzie di formazione professionale. Tali chiavi non vanno intese in senso valutativo ma come descrizione sintetica di prodotti o processi che connotano l'azione educativa e formativa di una scuola o di una agenzia di formazione.

Tali chiavi delineano il quadro di riferimento che può facilitare il dialogo e l'analisi e la co-progettazione dei servizi internamente alle organizzazioni scolastiche e della formazione professionale e nella relazione con il territorio. **Il quadro di riferimento può essere arricchito nel dialogo e le chiavi descrittive possono essere implementate, selezionate o escluse.** Non necessariamente tutte le chiavi descrittive sono utili per leggere o progettare l'azione delle organizzazioni scolastiche e delle agenzie di formazione.

Si riportano qui di seguito, a titolo esemplificativo, alcune chiavi descrittive per le 5 dimensioni del modello che descrivono cosa l'organizzazione realizza.

PRODOTTI (servizi)

La scuola/l'agenzia formativa realizza:

- Curricolo rinnovato per competenze adeguate a interpretare e agire nella realtà contemporanea e secondo il paradigma dello sviluppo sostenibile (e della complessità);
- Corsi di studio specialistici per la green economy, l'economia circolare, nuove forme di welfare, ...;
- Progetti educativi finalizzati a sperimentare innovazioni pedagogiche volte al protagonismo degli studenti;
- *Outdoor education* per favorire il contatto diretto con i problemi del territorio;
- Attività di *peer education* e di scambio intergenerazionale;
- Servizi di contrasto alle diseguaglianze (servizi psicologici per studenti e formatori; iniziative extra-curricolari per studenti e famiglie; ...);
- Attività seminariali, di approfondimento sull'innovazione delle conoscenze, metodologie e metodi per alimentare cultura della sostenibilità;
- Corsi di formazione per insegnanti e altre figure professionali;
- Prodotti di conoscenza relativi alle pratiche di innovazione e ricerca educativa che alimentino il dibattito culturale e pedagogico;
- ...

PROCESSI PRODUTTIVI

La scuola/l'agenzia formativa:

- Realizza processi di co-costruzione di conoscenza adeguati a interpretare la realtà contemporanea con il concorso di più discipline;
- Adotta un approccio sistemico alla conoscenza;
- Adotta metodologie, metodi e strumenti che prevedano il protagonismo degli studenti e apprendimenti cooperativi: didattica esperienziale, laboratoriale, orientata alla ricerca per problemi, cooperative learning, ...;
- Utilizza tecnologie ICT per favorire networking, ricerca, sperimentazione di nuove modalità di comunicazione e interazione;
- Adotta metodologie, metodi e strumenti di formazione degli insegnanti integrati in processi di innovazione delle conoscenze e delle metodologie;
- Realizza ricerca educativa;
- ...

ORGANIZZAZIONE E PROCESSI ORGANIZZATIVI

La scuola/l'agenzia formativa:

- Progetta e gestisce gli spazi collegiali, di gruppo, previsti formalmente affinché diventino luoghi di produzione di conoscenza e gestione collaborativa di problemi e processi;
- Crea spazi di co-progettazione, analisi e elaborazione di innovazioni pedagogiche;
- Realizza esperienze di team learning orientate alla condivisione di conoscenza;
- Realizza e diffonde prodotti di ricerca educativa, di documentazione a supporto dei processi di apprendimento/innovazione;
- Organizza seminari, workshop finalizzati alla comunicazione e integrazione tra gruppi per alimentare la diffusione interna delle conoscenze;
- Adotta strumenti che facilitino la comunicazione da gruppi e processi;
- Forma competenze di coordinamento, di carattere manageriale, per figure referenti di gruppi e aree di lavoro;
- Identifica fabbisogni formativi e orienta la formazione del personale docente e non, per alimentare processi di innovazione e aumento della qualità dei servizi;
- Coinvolge il personale non docente nella cura dei processi organizzativi e degli spazi;
- Coinvolge i genitori degli studenti in progetti e processi di co-costruzione di conoscenza;
- Coinvolge personale, studenti, famiglie e altri soggetti nella condivisione delle scelte che riguardano i servizi, l'organizzazione e la progettazione e gestione degli spazi interni ed esterni;
- Realizza scambi con altre figure professionali esterne alla scuola e alle agenzie, con università e enti di ricerca, in un clima di apertura e permeabilità dell'organizzazione alle conoscenze;
- Identifica strumenti di monitoraggio e valutazione dei processi educativi, formativi e dell'organizzazione;
- Adotta il green public procurement;
- ...

RELAZIONI NEL TERRITORIO

La scuola/l'agenzia formativa:

- Svolge un ruolo chiave nello sviluppo locale sostenibile e nell'organizzazione di reti e sistemi anche nella gestione ordinaria dei servizi al fine di condividere conoscenze, risorse, esperienze e servizi;
- Costruisce partnership pubblico-private e partecipa a reti regionali, nazionali ed europee per la costruzione di progetti e per accedere a fondi pubblici (regionali, nazionali ed europei) e privati (es. fondazioni);
- Costruisce partnership con altri soggetti che offrono servizi di natura educativa e formativa per alimentare innovazione e scambi di esperienze;

- Dedica particolare attenzione alle relazioni con altri attori del territorio di riferimento per costruire radicamento nel territorio stesso, capitale sociale;
- Partecipa a community capaci di sviluppare, disseminare e trasferire buone pratiche nazionali e internazionali;
- Utilizza internet e nuovi mezzi dell'informazione e della comunicazione (es. cloud computing , l'internet of things (iot) e i big data) per promuovere creazione collaborativa e fruizione condivisa di informazioni, conoscenza, beni, servizi e risorse di ogni genere con altri attori;
- Assicura l'apertura di spazi laboratoriali in orari extrascolastici a soggetti esterni;
- Coinvolge imprese e realtà innovative presenti nel territorio nell'allestimento e gestione di spazi;
- Coinvolge la comunità scolastica e la comunità locale nella progettazione degli spazi delle scuole come spazi di valore pubblico;
- ...

AMBIENTI FISICI

La scuola/l'agenzia formativa:

- Individua gli spazi che si prestano ad un riadattamento nella prospettiva dello svolgimento di modalità didattiche laboratoriali (condizioni di luce, dimensioni, flessibilità...);
- Allestisce spazi interni ed esterni per lo svolgimento di attività sperimentali e/o esperienziali;
- Realizza infrastrutture ed attrezzature di eccellenza a disposizione della comunità scolastica e del territorio;
- Elabora il progetto degli spazi scolastici in maniera sistemica, superando attribuzioni funzionali univoche e favorendo modalità di utilizzo più libere, liberamente modificabili ed adattabili;
- Progetta e sistema tutti gli ambienti interni ed esterni come spazi creativi e stimolanti per l'apprendimento, rivolgendo un'attenzione particolare a superfici, materiali e allestimenti;
- Attrezza gli ambienti didattici (con arredi mobili o partizioni) per svolgere contemporaneamente attività diverse, con l'obiettivo di promuovere la personalizzazione delle proposte formative per ciascuno e per gruppi, e favorendo modalità di apprendimento autonomo e differenziato;
- Incrementa l'accessibilità non solo in una prospettiva di adeguamento minimo, ma anche di un'integrazione di usi e spazi, generatrice di nuove risorse e progettualità;
- Migliora il livello di digitalizzazione degli spazi scolastici in una prospettiva territoriale e infrastrutturale;
- Predisporre e attrezza gli spazi aperti affinché possano accogliere attività di outdoor education;
- Progetta interventi di efficientamento energetico e altre soluzioni per rendere ecologicamente sostenibile la scuola o l'agenzia di formazione professionale;
- ...

Parte III

Il piano di lavoro
2023

03

Per alimentare e sostenere la governance necessaria - nel dialogo tra Scuola, Formazione professionale (leFP) e altri attori del territorio - affinché i processi descritti nelle Parti I e II possano essere sostenuti, attuarsi efficacemente e accompagnare la costruzione e diffusione di nuova cultura e competenze per la transizione ecologica, sociale ed economica dei territori, occorre un percorso sperimentale.

In questo percorso si traguarda il “successo formativo del territorio”, inteso come risultato collettivo a cui tendere per favorire, nelle nuove generazioni, un cammino di crescita personale e di progressiva costruzione di un progetto di sé come risorsa per le comunità. Si mira a dare centralità ai processi di conoscenza e di apprendimento all’interno di aggregazioni tra attori del territorio (anche formalmente definite) che già legano soggetti diversi per attuare politiche di sviluppo locale orientate alla transizione ecologica. Occorre verificare se al loro interno il successo formativo è elemento chiave che viene presidiato o se richiede politiche, azioni, nuove forme organizzative, per essere attuato. Non si esclude che si possano creare nuove aggregazioni coerenti con l’obiettivo. Per far questo il Piano di lavoro 2023 si articola nelle seguenti attività (e relativi esiti):

- Confronto con le Scuole e Agenzie di formazione professionale che hanno partecipato all’attività di Social Network Analysis nel 2022 (Diffusione degli esiti della SNA).
- Elaborazione scientifica della proposta e valorizzazione dei contributi dei soggetti che hanno partecipato alla costruzione e disseminazione (Articoli).
- Analisi territoriale volta a identificare

territori e reti di attori per la costruzione di HUB dedicati al successo formativo (analisi che dovrà integrarsi con l’analisi svolta per la territorializzazione dell’Agenda nel suo complesso) (Report di analisi territoriale).

- Call per promuovere candidature alla sperimentazione di HUB (Ingaggio per la sperimentazione di HUB).
- Confronto con le Scuole e Agenzie di formazione professionale che hanno partecipato alla manifestazione di interesse realizzata nel 2022 – Azione 2 e diffusione degli esiti (Strumento di analisi e progettazione per “Scuole e agenzie di formazione professionale in transizione” definitivo).
- Animazione territoriale sui temi della Call (Eventi di presentazione, approfondimento e confronto).
- Accompagnamento delle reti sperimentali nella progettazione e gestione di soluzioni organizzative territoriali per il successo formativo (Progetti di HUB).
- Costruzione del Piano di lavoro 2024 (che dovrà includere la messa a punto di strumenti di monitoraggio e valutazione della politica) relativo alla sperimentazione degli HUB (Piano di lavoro 2024).

Il presente Piano di lavoro è suscettibile di variazioni, in considerazione della migliore messa a fuoco degli obiettivi che intenderà perseguire il MASE nell’ambito dell’accompagnamento dei territori che il Ministero sta progettando con riferimento la territorializzazione della nuova SNSvS 2022 in fase di approvazione.



CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO
verso un *presente sostenibile*



In collaborazione con



Nell'ambito dell'attuazione della SRSvS

