

Contributo editoriale

“Scuole auto-organizzate - Verso ambienti di apprendimenti innovativi “

Alberto F. De Toni e Stefano De Marchi

“Il futuro è nella periferia, dentro le scuole auto-organizzate, capaci di promuovere feconde reti interconnesse di studenti, tecnici, docenti, dirigenti e scuole. ”

Una sfida coraggiosa che, muovendo dal basso, implica un radicale cambio di rotta: dalla scuola etero-organizzata, incapsulata dentro procedure che arrivano dall'alto o da stili di leadership demotivanti per molti docenti, alla scuola che si auto-organizza, in grado di rispondere ai bisogni reali, valorizzando le *capability* di costruire il nuovo, interpretando in modo autentico la propria autonomia (insieme di *autos* e *nomos*). L'auto-organizzazione non come anarchia, *laissez faire*, perdita di controllo o autogestione, ma come forma diversa di organizzazione che riceve un continuo flusso di energia dal management, attraverso la delega, l'imprenditorialità, il presidio, nell'ottica del miglioramento continuo.

“Il fatto è che, date le sfide che dobbiamo affrontare, l'istruzione non ha bisogno di essere riformata: ha bisogno di essere trasformata“ (Ken Robinson 1999). Per far ruotare l'organizzazione di una scuola intorno all'apprendimento, finalità prioritaria di tutto il sistema, è necessario, in primo luogo, che tutti gli attori interessati prendano consapevolezza di quali sono i fattori che ne condizionano i processi. La teoria socio-costruttivista appare la più efficace con i suoi ambienti realistici, sociali, ipermediali, coinvolgenti, basati sul *task* e sulla problematizzazione, tesi a responsabilizzare e dare autonomia allo studente, che diventa co-costruttore consapevole del proprio processo di apprendimento.

I curricoli del XXI secolo devono sostenere la promozione di qualità personali, quali la consapevolezza, la curiosità, il coraggio, la resilienza, l'autostima e la leadership. Una didattica trasmissiva non è assolutamente in grado di raggiungere tali obiettivi. Gli ambienti innovativi sono sensibili e rispettosi delle differenze individuali, capaci di far leva sulle motivazioni e sulle emozioni; gli ambienti auto-organizzati, come i *Self Organized Learning Environments* (SOLE) descritti da Sugata Mitra, sperimentati con bambini di varie zone depresse del mondo

dimostrano che un computer inserito in un muro (*the hole in the wall*), una connessione e dei compagni sono sufficienti per sviluppare apprendimenti, a partire dalla curiosità, dalla motivazione e dalla libertà di agire, anche in mancanza di maestri. Studi di autorevoli ricercatori dimostrano come la responsabilizzazione precoce favorisca la valorizzazione dei propri talenti e da qui la scoperta delle proprie passioni. Ken Robinson auspica che la creatività sia favorita nel *self-directed learner* (l'allievo auto-diretto), che gradualmente aumenta la propria autonomia, stabilisce fini, pianifica, “*si auto-valuta, si auto-gestisce, auto-monitorandosi*”. Gli studi sull'evoluzione scolastica evidenziano che il futuro è l'autonomia responsabile, la capacità di interagire con l'esterno, la personalizzazione dell'apprendimento; la rivoluzione digitale che permette l'apprendimento a distanza, non mette in discussione il ruolo della scuola come luogo fisico per lo sviluppo di competenze trasversali non cognitive.

Il volume propone lo studio e la verifica empirica di come si possa favorire lo sviluppo di un apprendimento emergente, grazie ad un ambiente innovativo, come implementarlo e quale sia il livello di innovazione rispetto ai metodi tradizionali. Organizzazione e Pedagogia i pilastri indispensabili per sorreggere gli elementi fondamentali del processo di apprendimento- insegnamento, discenti, docenti, contenuti e risorse. *Management e leadership*, creando le condizioni di contesto dei processi in classe e nella scuola, assumono grande rilevanza per migliorare i risultati.

Approccio *top down* (dall'alto) o *bottom up* (dal basso)? Le osservazioni fatte negli Istituti scolastici qui presi in considerazione portano ad affermare che le innovazioni partono per lo più da docenti, o da reti di docenti, da scuole (quindi dirigenti) o da scuole in rete. I contributi nazionali e internazionali sugli ambienti di apprendimento si sostanziano in ambienti collaborativi e simulativi (*inquiry based*), integrati (*blended learning*), ambienti nei quali si disegnano nuovi spazi e nuove architetture o reti di apprendimento in cui gli individui possono assumere ruoli diversi, dal discente al *discussant*, in un ambiente di pari che più di ogni altro sostiene motivazione, riflessione, stima e impegno individuale. William (2011), a partire dalle teorie della Complessità, del Connettivismo e della Comunità di pratica, propone un *framework* per l'apprendimento emergente, adattabile all'istruzione, al *social networking* o al lavoro, non a caso mondi dai confini sempre meno marcati.

Il vero problema è come affrontare e realizzare il cambiamento. Le variabili considerate sono il processo (continuo e discontinuo) e il percorso, (pianificato ed emergente); dall'incrocio delle due variabili, gli Autori ipotizzano due possibili modelli: *turn around*, dove il processo è discontinuo e il percorso pianificato; *continuous and fluid transformation*, dove il processo è continuo e il percorso emergente. Se “*l'emergenza, in tutta la sua infinita varietà, è il mistero più affascinante della scienza*”, come afferma il premio Nobel per la Fisica P.W. Anderson, l'auto-organizzazione, in tutta la sua infinita varietà, è il futuro più affascinante per le organizzazioni.

L'organizzazione scolastica è la chiave del cambiamento e l'autonomia è la condizione entro cui si possono attivare i processi. La scuola è una realtà complessa, dinamica e adattiva, in continua trasformazione, che vive in bilico tra ordine e disordine, caratterizzata, al suo interno, da legami deboli, dove convivono la comunità dei docenti, degli studenti, dei genitori della dirigenza, con obiettivi a volte univoci a volte divergenti, come un campo da calcio circolare, posto su un piano inclinato, con molte porte, dove i partecipanti possono entrare e uscire a piacere, giocando come se la partita avesse un senso (Weick 1988). E' evidente che risposte semplici mal si adattano a tanta complessità: per la maggior parte dei problemi non ci sono soluzioni tecniche e preconfezionate. I tre “orizzonti mentali” prefigurati da Sergiovanni (2002), il dirigente “Mistico l'Ordinato e il Disordinato”, rappresentano concezioni e rapporti diversi tra pratica e teoria. La gestione come un processo logico di soluzioni di problemi dell'Ordinato, che si limita ad applicare linearmente teoria e ricerca appare meno efficace rispetto al paradigma in cui operano i Disordinati: le conoscenze tacite e l'intuizione si sviluppano e si rafforzano quando sono informate dalla teoria, dalla ricerca, dall'esperienza e dalla pratica magistrale di altri. Si tratta della pratica riflessiva, della “*mente inventiva di mediazione*” (James 1892), della conoscenza professionale, che si sviluppa attraverso tentativi, errori e sforzi intuitivi.

L'auto determinazione e la motivazione al cambiamento necessitano anche di una visione condivisa e della capacità di saper cogliere le sfide “*Lo spirito di iniziativa trova il suo fondamento nella convinzione che tutti i problemi hanno per lo più una soluzione e che non sarà difficile trovarla grazie all'immaginazione, alla perseveranza, all'apertura mentale*” (Loyola). I Gesuiti avevano ben capito che per raggiungere obiettivi quasi impossibili era indispensabile disporre di persone dotate di spirito intra-

imprenditoriale e capaci di self leadership. Dai Gesuiti alla Toyota, viene portato ad esempio il passaggio dal modello fordista a quello della “produzione snella”, basato sul principio di auto-attivazione delle maestranze, introdotto da Taichi Ohno negli anni '70 in Toyota. L'aumentata complessità dei mercati e dei prodotti aveva portato l'Azienda sulla strada dell'auto-attivazione puntando sulla valorizzazione e sulla formazione dei singoli lavoratori con la conseguente distribuzione di opportune deleghe decisionali.

Dalle teorie e dai modelli dell'organizzazione, esplorando casi studio e narrazioni di esperienze manageriali, gli Autori identificano quattro modelli che si caratterizzano per *capability* organizzative e pratiche manageriali riconducibili all'auto-organizzazione: l'organizzazione ologica, l'olografica, la circolare e la cellulare. Esse richiedono *capability* organizzative quali la riconfigurazione, per passare da un modello meccanico ad uno organico; la ridondanza, per facilitare l'integrazione delle competenze; l'interconnessione, per promuovere il decentramento decisionale; la condivisione, che privilegia l'adattamento reciproco rispetto alle procedure. Le 4 macro-*capability* organizzative (interconnessione, ridondanza, condivisione e riconfigurazione) vengono suddivise in 24 meso-*capability*, ulteriormente declinate in micro-*capability*. (“Il dilemma della complessità” De Toni e De Zan 2015).

I modelli di auto-organizzazione mostrano però tutta la loro superiorità in termini di efficacia nelle fasi iniziali, mentre nelle fasi di stabilizzazione riemergono i comportamenti propri dei modelli gerarchici. Il volume propone argomentazioni diverse circa l'ineludibilità del modello gerarchico che, per dirla con Leavitt “*favorisce la crescita di forme di dipendenza di tipo infantile, offre carte di identità sociali che ci aiutano a mantenere l'illusione di essere al sicuro e di avere un ruolo ben preciso in un mondo sempre più incerto*” (Leavitt 2004). La gerarchia, di fatto, trova i suoi fautori anche tra chi sta in basso, in quanto sicura, tranquillizzante, dà illusione di ordine, controllo e prevedibilità. Essere guidati da chi è al timone è rassicurante, dando per scontato che chi comanda ne sa sempre di più. Gerarchia e auto-organizzazione, in realtà, convivono nel tempo, in modo alternato, e nello spazio laddove coesistono *capability* e modelli gerarchici tradizionali. Diversi modelli di *leadership* influenzano e condizionano i contesti: occorre un equilibrio dinamico date le diverse complessità possibili, per costruire contesti e creare valori, favorendo la

condivisione della visione. In ambito scolastico le riforme *top down* non riescono certo a modificare o innovare il sistema.

Per Bower la riforma della scuola è *"un miglioramento duraturo nel tempo che emerge dalla scuola e si basa sui bisogni che la scuola ha identificato dai feedback interni ed esterni"* (Bower 2006). Gli elementi fondamentali del modello sono: il cuore (principi, valori) il livello dei processi (dialogo, relazioni, feedback, livello di senso), il livello dell'emergenza (senso di appartenenza, impegno, creatività, rinnovamento). Auto-organizzazione non implica perdita di potere. Il potere è come la conoscenza: può essere duplicato. L'empowerment non è abdicazione di potere, né condivisione di potere, ma duplicazione.

In una scuola che promuove l'auto-organizzazione dirigenti e docenti passano da un ruolo di pianificazione e controllo (nella scuola e in classe), a un nuovo ruolo di creazione e presidio (scolastico e di apprendimento). Il leader fornisce l'energia per il cambiamento. Quando il dirigente si concentra sui processi, sulle relazioni, sul conferimento di senso, sulla comunicazione e sul feedback la scuola si sposta da una leadership individuale a una collettiva.

Le persone sanno che non sono sole e che insieme possono gestire il cambiamento. A. Bain nel suo libro *"The self Organizing School: Next Generation Comprehensive School Reforms"* (2007), riporta gli esiti di uno studio condotto per 11 anni in una scuola secondaria americana, nella quale sono stati implementati i modelli dell'auto-organizzazione: regole semplici, progettazione incorporata, controllo distribuito, auto-similarità e retroazione. *"Gli individui nei sistemi organizzati- osserva il ricercatore- generano soluzioni collaborative bottom up, mettendo insieme l'intelligenza collettiva e, così facendo, trascendono le loro capacità individuali. Inoltre si adattano alle richieste dell'ambiente e aumentano le probabilità di crescita"* (Bain 2007). La costruzione delle capacità di auto-organizzazione di dirigenti e insegnanti consiste *"in una serie coerente e intenzionale di strategie, attuate a livello di scuola ... Le strategie sono modellate e attuate attraverso percorsi strutturali, culturali e relazionali ..."* (Bain 2007).

Lo stile di leadership indubbiamente determina scenari diversi nel contesto scolastico, influenzando più o meno positivamente sull'organizzazione e sulle possibilità di auto-organizzazione. Vengono passate in rassegna alcune tipologie di leadership demotivanti

nell'organizzazione, come quelle dei *leader* tentennanti, che dilazionano le decisioni, scaricano la responsabilità, in contrapposizione ai *leader* decisamente autoritari e accentratori, refrattari all'ascolto, portati alla semplificazione. Anche nelle cosiddette "gerarchie illuminate", *il leader*, seppur attivo in positivo ed equilibrato, potrebbe non riuscire ad auto-motivare una parte dei docenti, nonostante gli stimoli e le proposte. La situazione ideale appare quella in cui il Dirigente, competente, relazionale, visionario, si trova in un contesto di docenti auto-motivati, con valori condivisi che mobilitano tutti gli attori (dirigenti, docenti, tecnici, studenti e genitori). L'organizzazione è a molte menti e la *governance* passa dal controllo al presidio.

Il libro propone la descrizione dettagliata e gli esiti di una ricerca sul campo, realizzata con il contributo di 14 Istituti scolastici dove l'autonomia si è evoluta in auto-organizzazione producendo ambienti molto innovativi, grazie all'impulso di dirigenti scolastici (in dieci casi su quattordici) ma anche di docenti e reti di scuole.

Un cambiamento deciso nel senso dell'autonomia: per superare le resistenze occorre che nella scuola sia presente un'anima, una ispirazione comune, una passione che coinvolga tutti i collaboratori nel gusto della scoperta, della ricerca, nella costruzione del nuovo, nella soddisfazione di creare qualcosa di proprio e nella piena consapevolezza di poterlo fare. Come ama ricordare il prof. De Toni, Martin Luther King disse "*I have a dream*" e non invece "*Ho un piano quinquennale*": evidentemente gli uomini hanno bisogno di condividere un sogno per dare il meglio di se stessi. Bisogna convincersi che il percorso è arduo ma possibile, facendo tesoro della novella dell'elefante da circo legato a una cordicella che, pur essendo sostanzialmente libero, crede di non esserlo e teme quindi di potersi muovere in libertà.