Anno XV n. 7/8 - lug./ago. 2012

Scuola e FORMAZIONE

Periodico della Città Scuola - Poste Italiane Spa - Spedizione in Abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1 comma 1, NE/PD

Itinerari

QUANDO IL SISTEMA SI AUTO-ORGANIZZA

De Toni: il vero cambiamento parte dal basso

ANDAR PER LIBRI

Sei proposte di lettura, sei autori che si raccontano

Alberto Felice De Toni *

Quando il sistema si auto-organizza

Un altro anno scolastico è finito. E' tempo di vacanza e di ripensamenti anche per i docenti e per quanti operano nel grande mondo della scuola. E allora la riflessione che desidero proporvi in questo breve contributo è quella inerente all'auto-organizzazione nelle scuole.

Sono stato impegnato a fondo dal 2007 al 2011 nel percorso di riforma delle superiori e tra le varie cose che ho sperimentato sul campo – a contatto con docenti, dirigenti, tecnici, amministrativi, ispettori, sindacalisti ecc. – c'è stata la coesistenza di due culture diverse nel porsi di fronte al cambiamento.

Una prima – quella classica e maggioritaria – che si attende modifiche decise da un vertice, il Ministero, calate poi a catena sull'Ufficio Scolastico Regionale, il dirigente scolastico, il collegio docenti fino al consiglio di classe. Una seconda cultura – minoritaria e vorrei aggiungere "eroica" – espressa dai docenti "appassionati" di scuola, che credono ancora nel significato del loro lavoro, e che si industriano per immaginare, collaborare, proporre, sperimentare e verificare, nonostante i mille problemi che affliggono la scuola.

Ma la passione e l'impegno di questi docenti possono sfociare in qualcosa di più grande. Possono diventare il polo di attrazione dell'intelligenza distribuita nella scuola, e innescare processi di cambiamento emergenti dal basso, che generano fenomeni virtuosi di auto-organizzazione, caratterizzata da principi quali condivisione, interconnessione, ridondanza e riconfigurazione.

I grandi cambiamenti, anche sociali, hanno sempre preso il via da iniziative di singoli in grado di esprimere una forte *leadership*, aggregando altri dal basso, grazie ad una potente visione capace di ispirare e mobilitare, dapprima un piccolo team di persone e successivamente un numero sempre maggiore di individui, sfruttando la forza delle relazioni informali tipiche dei *network*, secondo uno schema classico "visione, *team* e *network*".

La tesi che sostengo è che i veri processi di cambiamento della scuola non possono che arrivare dal basso, attivati da chi il mestiere lo fa sul serio, da chi conosce i limiti e le potenzialità dei ragazzi, dell'organizzazione scolastica, delle metodologie didattiche, dei processi di apprendimento, in una logica di sperimentazione sul campo, fatta di confronto, validazione e selezione delle esperienze migliori.

L'auto-organizzazione non è un fenomeno solo sociale. Appartiene anche al mondo fisico e a quello biologico. L'evoluzione stessa della vita e della nostra specie nel pianeta Terra è una storia di emergenza dal basso (De Toni et al., 2011).

L'auto-organizzazione è il processo fondamentale alla base delle rivoluzioni moderne a partire da quella francese. Ma tutto questo cosa c'entra con la scuola? La verità è che storicamente molte delle grandi rivoluzioni pedagogiche sono scaturite da sperimentazioni emerse dal basso (ad esempio il movimento delle scuole nuove o metodo Montessori, solo per citarne una). Le idee e le esperienze migliori arrivano dalla periferia perché lì il "*dominant design*" è meno forte e possono germogliare ed affermarsi.

Gli esempi più interessanti di auto-organizzazione in campo didattico vengono dall'estero, come l'eclatante esperimento *Hole-in-the-wall* di Sugata Mitra (2005) in India, dove gruppi di bambini di una delle zone più degradate del mondo imparano attraverso computer *touch screen* applicati a pareti e lasciati lì come "per caso", senza alcuna guida adulta o assistenza tecnologica o linguistica. Mitra arriva a proporre i *Self-Organizing Learning Enviroments* (SOLE), sostenendo che l'educazione è un sistema auto-organizzante e l'apprendimento è un fenomeno emergente.

Un altro progetto stimolante è il *TENCompetence* (Louys et al., 2009) a Barcellona, rivolto al-

l'educazione di adulti – in qualche modo "esclusi" dall'istruzione istituzionale – i quali hanno la possibilità, grazie anche ad uno strumento *software* di sviluppo di apprendimento personalizzato (*Personal Development Planner*), di imparare, secondo i propri ritmi e tempi, le lingue e l'uso del computer, fino a preparare test universitari e creare circoli letterari.

Non mancano esperienze, anche in Italia, di auto-organizzazione didattica e organizzativa: è il caso del Liceo Scientifico Ettore Majorana di Brindisi, diretto da Salvatore Giuliano (risultati Invalsi 10 punti sopra la media nazionale) dove – con il progetto *Book in Progress* – si è riusciti a realizzare libri e dispense prodotti dagli insegnanti insieme agli studenti e ad attivare contestualmente numerose comunità di pratica disciplinari le quali, grazie alla rete, coinvolgono decine di docenti di tutta Italia. Il successo dell'iniziativa ha consentito anche l'acquisto di un tablet per ogni studente e il finanziamento della certificazione 2.0 della scuola.

Un altro progetto italiano da citare è il "*Senza zaino. Per una scuola meno pesante...*" promosso dallo staff del dirigente scolastico Marco Orsi (Lucca, 6° Circolo) e che vede coinvolti una decina di istituti di scuola dell'infanzia e di scuola primaria della provincia di Lucca, Pisa e Firenze. In queste scuole non si usa lo zaino, ma una semplice valigetta per i compiti a casa. Lo zaino non è necessario perché gli ambienti sono ben organizzati. Nelle classi troviamo schedari, computer, giochi, enciclopedie, libri, materiali per scrivere e ascoltare, disegnare e dipingere, modellare e costruire, registrare e riprodurre, strumenti didattici per le varie discipline di studio, materiali di cancelleria. Inoltre gli spazi sono attrezzati con tavoli, angoli, pedane, mobili a giorno, archivi, pannellature.

L'auto-organizzazione nelle scuole non solo è in essere da sempre. È anche oggetto di studio. Alan Bain della Charles Sturt University ha pubblicato nel 2007 un libro "*The Self-Organizing School*", dove l'autore descrive i risultati di una ricerca svolta in Australia con 1.600 osservazioni dirette in classe, 8 anni di studio sul rendimento degli studenti per più di 12.000 valutazioni, e uno studio quinquennale dal punto vista degli insegnanti. Lo stesso Bain insieme ad altri colleghi sta portando avanti dal 2009 un'altra importante ricerca in una scuola secondaria di Hong-Kong per applicare alcuni principi dell'auto-organizzazione allo scopo di migliorare le capacità professionali degli insegnanti e rispondere così ai mutevoli bisogni di apprendimento degli studenti (Bain, Walker e Chan, 2011).

i veri processi di cambiamento della scuola non possono che arrivare dal basso, attivati da chi il mestiere lo fa

Esistono anche voci critiche rispetto all'applicazione dei principi dell'auto-organizzazione alla scuola, ma queste critiche arricchiscono – più che indebolire – il quadro presentato. Ad esempio Morrison (2010) sottolinea che un certo spontaneismo può portare a perdite di tempo e a inefficienze.

A tale proposito è opportuno precisare che auto-organizzazione non significa *laissez-faire*, l'auto-organizzazione non è semplice auto-gestione, è una forma più sofisticata di organizzazione, dove la visione è condivisa e il potere è duplicato sia al centro che in periferia. L'essenza dell'*empowerment* è il management dei sistemi "a molte menti" versus i sistemi "ad una mente". Il potere è come la conoscenza. Può essere duplicato. L'*empowerment* non è abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere.

Philip Warren Anderson – classe 1923 e premio Nobel per la fisica nel 1977 – ha definito l'emergenza come "*il mistero più affascinante della scienza*". Parafrasandolo, mi sento di affermare che l'auto-organizzazione è il futuro più affascinante per le scuole.

Riferimenti bibliografici: Bain, A., Walker, A., & Chan, A. (2011). Self-Organization and Capacity Building: Sustaining the Change. *Journal of Educational Administration*, 49(6), pp.701-719. Bain, Alan, (2007), The Self Organizing School: Next Generation Comprehensive School Reforms, Lanham MD, USA: Rowman and Littlefield Education. De Toni A. F., L. Comello, L. Ioan, (2011). Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza nei sistemi fisici, biologici e sociali,Venezia, Marsilio Editori. Louys A. et al. (2009). Self-development of competences for social inclusion using the TENCompetence infrastructure, *Educational Technology and Society*, 12 (3), pp. 70-81. Mitra S. 2005. Self organizing systems for mass computer literacy: Findings from the "hole in the wall" experiments. International Journal of Development Issues, 4(1), 71-81. Morrison, K. 2010. Complexity theory, school leadership and management: Questions for theory and practice. *Educational Management Administration and Leadership*, 38 (3), pp. 374-393.

* **Alberto Felice De Toni**, Preside della Facoltà di Ingegneria di Udine