

Il futuro dell'istruzione

SCUOLE AUTO-ORGANIZZATE - ECCO COME RENDERE PIÙ INNOVATIVI GLI AMBIENTI DI APPRENDIMENTO, ANCHE SUPERANDO RESISTENZE SIA DALL'ALTO SIA DAL BASSO DELLA PIRAMIDE ORGANIZZATIVA

di ALBERTO FELICE DE TONI



Il libro "Scuole auto-organizzate", appena pubblicato dalla Rizzoli Education e scritto dal sottoscritto assieme a Stefano De Marchi, si pone come obiettivo

lo studio di come si favorisce lo sviluppo di un ambiente di apprendimento innovativo. In particolare si indaga se l'innovazione dell'ambiente di apprendimento sia favorito in alternativa da approcci *top-down*, ovvero se il cambiamento debba partire dall'alto del sistema scolastico, con la definizione di politiche educative, modelli di governance, ruolo della leadership, sistema di reclutamento, prospettive di carriera; oppure da approcci *bottom-up*, ovvero se il cambiamento debba partire dal basso, puntando sull'innovazione della singola scuola.

Il lavoro di ricerca presso 14 scuole ha messo in evidenza come esista una correlazione positiva tra le *capability* dell'auto-organizzazione scolastica e l'innovatività degli ambienti di apprendimento. Detto in altre parole: più le scuole sono auto-organizzate e più gli ambienti di apprendimento risultano innovativi.

VERTICE E PERIFERIA

L'esito del lavoro empirico responsabilizza *in primis* i docenti, le associazioni scientifiche, le comunità di pratica, e in seconda battuta le scuole con i dirigenti scolastici, le reti di scuole e gli organi di governo e di coordinamento. Ai vertici, ovvero Ministero dell'Istruzione, Uffici scolastici regionali, Uffici scolastici territoriali, Ambiti, Agenzie di supporto (Invalsi, Indire) rimangono i compiti chiave di definizione di politiche, allocazione delle risorse, implementazione delle misure di accompagnamento, creazione di reti, valutazione degli esiti in uscita.



La copertina del libro

L'auto-organizzazione si può concretizzare solo in presenza di determinate condizioni, la cui ricerca e creazione è compito dei migliori docenti e dirigenti scolastici. Le resistenze all'auto-organizzazione, provengono sia dall'alto sia dal basso della piramide scolastica.

Le resistenze dall'alto derivano dal fatto che la maggiore autonomia viene vissuta come una riduzione della capacità del Ministero di tenere sotto controllo le attività. Il passo concettuale fondamentale per vincere le resistenze provenienti dall'alto è capire che auto-organizzazione non implica perdita di potere. Il potere è come la conoscenza: può essere duplicato. La concettualizzazione del potere come entità a somma non-zero è il passo critico per giungere a capire l'essenza dell'*empowerment* e la gestione dei sistemi a molte menti. L'*empowerment* non è abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere.

Ma le resistenze provengono anche da chi sta in basso. È molto più sicura e

tranquillizzante la gerarchia, illusione di ordine, controllo e prevedibilità. Le resistenze dal basso non saranno mai superate se alla scuola mancherà un'anima, una comune ispirazione, un dream, una passione che coinvolga tutti i collaboratori nel gusto della scoperta, della ricerca, nella costruzione del nuovo, nella soddisfazione di creare qualcosa di proprio, di distintivo, nel dare significato alla propria storia, al proprio progetto di vita, a un progetto di società più giusta e solida.

L'auto-organizzazione per affermarsi ha bisogno di energia. L'energia esterna è necessaria affinché i sistemi complessi adattativi - come scuole e classi - si auto-organizzino. Questo flusso è garantito dall'intra-imprenditorialità dei docenti (in classe) e dei dirigenti scolastici (nella scuola). La scuola muta se i suoi attori la spingono dal basso.

PASSAGGIO DI RUOLO

In una scuola che promuove l'auto-organizzazione, dirigenti e docenti passano da un ruolo classico di 'pianificazione e controllo' (rispettivamente di scuola e apprendimento) a uno nuovo di 'creazione e presidio' del contesto (rispettivamente scolastico e di apprendimento). Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento.

Serve intelligenza distribuita, interconnessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il Ministero è necessario, ma non sufficiente. Il futuro è nella periferia, dentro le scuole auto-organizzate, capaci di promuovere feconde reti interconnesse di studenti, tecnici, docenti, dirigenti e scuole. In conclusione: l'auto-organizzazione è il futuro più affascinante di una scuola realmente autonoma.

detoni@uniud.it