

## Auto-organizzazione

Alberto Felice De Toni



I paesi avanzati stanno vivendo una grande trasformazione economica e sociale sotto la spinta della rivoluzione digitale in essere. L'impetuoso sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione sta spostando i confini delle possibilità educative, valorizzando in particolare il ruolo dell'apprendimento informale, in ogni luogo e tempo. Siamo di fronte ad una crescente importanza dell'apprendimento in rete, al diffondersi di esperienze di *homeschooling* e di ambienti di

apprendimento auto-organizzati di grande efficacia educativa.

Questi fenomeni pongono il sistema scuola davanti a sfide inedite. Gli approcci educativi tradizionali non sembrano essere sufficienti per affrontare gli scenari sopra citati. Gli studi sull'evoluzione dei sistemi scolastici evidenziano come il futuro della scuola sia basato da un lato sulla sua autonomia responsabile e sulla sua conseguente capacità di interagire con le comunità vicine e lontane e dall'altro sulla personalizzazione dell'apprendimento.

La rivoluzione digitale, che consente l'apprendimento cognitivo a distanza, non sembra comunque mettere in discussione il ruolo della scuola come luogo fisico per l'acquisizione di competenze trasversali (basate su apprendimento sociale, apprendimento cooperativo ecc.).

In ogni caso i cambiamenti di successo del sistema scolastico emergono dal basso: tutte le esperienze internazionali riuscite lo dimostrano. Il recente libro *Scuole Auto-organizzate. Verso ambienti di apprendimento innovativi* (Rizzoli Education, 2018) scritto dal sottoscritto insieme a Stefano De Marchi, preside dell'Istituto Canossiano Madonna del Grappa di Treviso, si pone come obiettivo lo studio e la verifica empirica di come si favorisce lo sviluppo di un ambiente di apprendimento innovativo. In particolare si indaga se l'introduzione dell'ambiente di apprendimento sia favorito in alternativa da:

- approcci *top-down*, ovvero se il cambiamento debba partire dall'alto del sistema scolastico, con politiche istituzionali che definiscono le condizioni di contesto: le politiche educative, i modelli di *governance*, il ruolo della *leadership*, il sistema di reclutamento, le prospettive di carriera ecc.
- approcci *bottom-up*, ovvero se il cambiamento debba partire dal basso, puntando sull'innovazione organizzativa e didattica della singola scuola.

Da quello che si è osservato, visitando varie realtà scolastiche italiane, le innovazioni partono generalmente da singole scuole e docenti, da reti di scuole e reti di docenti, da genitori e a volte anche da studenti: la prospettiva dell'auto-organizzazione – nell'alveo della autonomia scolastica – sembra essere una chiave interpretativa efficace dello sviluppo di ambienti di apprendimento innovativi.

La ricerca si è focalizzata sulle capability organizzative che in una scuola si sviluppano per garantire la realizzazione di ambienti di apprendimento innovativi. Il lavoro di ricerca presso 14 scuole analizzate 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.

Gli esiti di questo lavoro si inseriscono nel filone di ricerca delle scienze della complessità e in particolare nell'emergenza dal basso, intesa come processo, e nell'auto-organizzazione, intesa come risultato dell'emergenza stessa. Filone estremamente fecondo per chi si interessa di apprendimento e di sistemi scolastici, come ci indicano le esperienze maturate in vari continenti da Sugata Mitra, noto studioso di ambienti di apprendimento auto-organizzati, i cosiddetti *self-organised learning environments*. Secondo l'autore "l'educazione è un sistema auto-organizzato dove l'apprendimento è un fenomeno emergente".

Le sperimentazioni sul campo confermano che l'innovazione funziona se viene generata dal basso ed estesa ad altre scuole. L'esito del lavoro empirico descritto nel testo responsabilizza in primis i docenti, le loro associazioni scientifiche, le loro comunità di pratica, e in seconda battuta le scuole con i loro dirigenti scolastici, le reti di scuole e i loro organi di governo e di coordinamento. Ai vertici scolastici ovvero Ministero dell'Istruzione, Uffici Scolastici Regionali, Uffici Scolastici Territoriali, Ambiti, Agenzie di supporto (Invalsi, Indire ecc.) rimangono i compiti chiave della definizione delle politiche, l'allocazione delle risorse, l'implementazione delle misure di accompagnamento, il sostegno alla creazione di reti, la valutazione degli esiti in uscita ecc.

Le capability tipiche dell'auto-organizzazione (interconnessione, ridondanza, condivisione, riconfigurazione) sono le risorse chiave per offrire agli studenti ambienti di apprendimento efficaci. L'auto-organizzazione non è sinonimo di auto-gestione: è una logica diversa di organizzazione, che si può concretizzare solo in presenza di ben determinate condizioni, la cui ricerca e creazione è compito dei migliori docenti e dei migliori dirigenti scolastici.

Le resistenze all'auto-organizzazione, provengono sia dall'alto che dal basso della piramide organizzativa scolastica.

Le resistenze dall'alto del Ministero derivano dal fatto che la maggiore autonomia – che deve essere garantita a docenti, tecnici e dirigenti che si auto-organizzano per innovare gli ambienti di apprendimento e la scuola – viene vissuta come una riduzione della capacità del Ministero stesso di tenere sotto controllo le attività. L'idea del 1993 di attribuire alle scuole italiane – intese come comunità educanti autonome – una reale autonomia finanziaria non è mai stata attuata. Le scuole dispongono di autonomia organizzativa e didattica, ma non di quella finanziaria. Sono vissute ancora come organi deputati ad attuare sul territorio le politiche dell'amministrazione centrale e pertanto gestiscono solo una dotazione finanziaria costituita dall'assegnazione dello stato per le spese di funzionamento. Essere scuole realmente autonome (sul piano organizzativo, didattico e finanziario) è comunque un punto di partenza: il punto di arrivo è quello di scuole auto-organizzate. In altre parole la reale autonomia scolastica è condizione necessaria ma non sufficiente per garantire un apprendimento efficace. E per far questo bisogna puntare sull'auto-organizzazione come evoluzione dell'autonomia scolastica. L'esperienza delle università italiane dotate anche di autonomia finanziaria dimostra che quest'ultima non è sufficiente a garantire un funzionamento efficiente ed efficace.

Le resistenze dall'alto possono derivare anche dal dirigente scolastico. Siamo abituati ad una leadership che controlla. Ma questo riduce il leader ad un mero controllore. Mario Andretti, storico pilota della Ferrari, ci ricorda che: *se tutto è sotto controllo, stai andando troppo piano.*

Un 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. Molte persone anche all'interno della scuola si aspettano stabilità, si aspettano che i timonieri – in primis il Ministero, gli uffici scolastici e i dirigenti – sappiano perfettamente dove andare. Si aspettano che chi sta in alto ne sappia sempre di più di chi sta in basso.

Se l'auto-organizzazione non prevale in modo diffuso e stabile, il motivo è perché richiede particolari attitudini e implica cambiamenti profondi nei comportamenti di tutte le persone dell'organizzazione, fino a quelle più periferiche.

Le resistenze dal basso non saranno mai superate se alla scuola mancherà un'anima, una comune ispirazione, un *dream*, una visione, 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, ad un progetto di società più giusta e solidale.

L'auto-organizzazione per affermarsi ha bisogno di energia. L'auto-organizzazione non ha luogo se non vi è un flusso continuo di energia dall'esterno verso l'interno del sistema. L'energia esterna è necessaria affinché i sistemi complessi adattativi – come le scuole e le classi – si auto-organizzino. E questo flusso è garantito dall'intra-imprenditorialità dei docenti (nella classe) e dei dirigenti scolastici (nella scuola). La scuola muta se i suoi attori la spingono dal basso verso nuove attività, portano nuove sfide e obiettivi all'attenzione di tutti, formano e rompono connessioni all'interno e all'esterno.

In una scuola che promuove l'auto-organizzazione, dirigenti e docenti passano da un ruolo classico di "pianificazione e controllo" (rispettivamente della scuola e dell'apprendimento) ad 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.

Per aumentare la qualità dei processi di apprendimento e delle scuole è necessario puntare sulle *capability* dell'auto-organizzazione, ovvero sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti in una logica di intra-imprenditorialità.

Serve intelligenza distribuita, inter-connessa, 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. L'auto-organizzazione, in tutta la sua infinita varietà, è il futuro più affascinante per la scuola.