

Verso una scuola che apprende

Locarno ha ospitato recentemente un convegno intitolato *Verso una scuola che apprende*. Grazie al qualificato contributo dei relatori i partecipanti hanno potuto riflettere sui mezzi necessari per migliorare la scuola, prestando particolare attenzione all'analisi e all'autoanalisi d'istituto.

L'espressione «scuola che apprende» può suscitare degli interrogativi circa il suo significato poiché è molto più abituale pensare all'apprendimento degli allievi che a quello della scuola. In realtà, l'origine di questa formulazione in apparenza familiare è piuttosto lontana dall'universo della scuola e della pedagogia: è infatti dal connubio tra cibernetica e scienze organizzative che nasce l'idea «dell'organizzazione che apprende». In tale ambito, a partire dagli anni '60, si fa strada una certa insoddisfazione nei confronti del rigido modello di produzione e di organizzazione tayloristico e meccanicistico. Nel 1978 viene pubblicato da due studiosi americani, Chris Argyris e Donald Schön, un testo sull'apprendimento organizzativo che riscuote un enorme successo. Gli autori sostengono che i vecchi modelli burocratici imprigionano le organizzazioni in una gabbia di regole e di routine dall'effetto paralizzante e anti-innovativo. Esse non sono in grado di apprendere, imponendo ai propri membri strutture frammentate di pensiero e scoraggiandoli a pensare con la propria testa. L'organizzazione che apprende, al contrario, è in grado di comprendere rapidamente le condizioni ambientali e di valutare criticamente e costantemente le norme operative, assumendo un «atteggiamento mentale aperto e riflessivo che accetti l'errore e l'incertezza come una caratteristica inevitabile per chi opera in ambienti complessi».

Come detto questo approccio ha da subito goduto di grandi consensi ed è stato adottato soprattutto nelle imprese fortemente innovative. Oggi sono molto numerosi i manuali e i testi sull'argomento, anche se molte aziende e istituzioni restano saldamente ancorate ai modelli burocratici tradizionali, magari travestiti da concetti e terminologie in apparenza moderni.

La metafora dell'organizzazione che apprende non poteva comunque lasciare indifferente il mondo della scuola, che sull'apprendimento basa l'insieme delle proprie attività. Essa induce però ad un cambiamento di prospettiva: se tradizionalmente il compito della scuola era – ed è tuttora – quello di «insegnare», o di «far apprendere», la scuola che apprende diventa essa stessa soggetto dell'apprendimento, in quanto organizzazione retta da regole di funzionamento e composta da individui.

Come in altri enti, anche nella scuola l'apprendimento organizzativo avviene attraverso l'analisi dell'esistente e l'ideazione di piani di sviluppo che tocchino sia l'agire collettivo che la formazione personale degli operatori. Non esistono strade predefinite o assolute per favorire questa crescita, ma certamente le numerose esperienze di analisi e autoanalisi d'istituto che da tempo sono in atto nelle scuole di tutta Europa costituiscono delle basi fondamentali per la progettazione di una scuola che apprende. Una recente pubblicazione dell'Ufficio dell'insegnamento medio e dell'Ufficio studi e ricerche, intitolata *Una scuola che si osserva**, come pure il già citato convegno hanno voluto approfondire proprio tali ambiti, in particolare riferendosi ad esperienze e ricerche europee. Il lettore interessato potrà riferirsi al rapporto e agli atti del convegno che verranno pubblicati. In questa sede cercheremo comunque di sintetizzare a grandi linee le caratteristiche principali degli approcci che sembrano più promettenti in ambito scolastico.

Innanzitutto, il processo di «apprendimento della scuola» si situa ad un livello «meso», cioè nell'ambito dell'istituto scolastico. Esso è complementare ad una valutazione «macro», rappresentata ad esempio dagli indicatori internazionali dell'educazione.

In secondo luogo, sia il rapporto che il convegno hanno mostrato come sia proprio la ricerca educativa a proporre dispositivi di analisi e di sviluppo particolarmente adeguati al contesto scolastico. Ciò non implica l'esclusione anche di strumenti di altra prove-

nienza (come i modelli di gestione della qualità usati nel mondo aziendale) che puntualmente, e su dimensioni non pedagogiche, possono offrire dei contributi interessanti.

Inoltre, le proposte considerate tentano di mantenere un equilibrio tra le esigenze di valutazione dei risultati, del «rendere conto», provenienti soprattutto dalle autorità e dall'opinione pubblica, e l'attenzione d'altro canto al miglioramento della scuola, che dà maggiore importanza all'elaborazione di strumenti che possano incidere direttamente sullo sviluppo della stessa.

Un equilibrio che dovrebbe pure rispecchiarsi nel controllo della valutazione, la cui responsabilità andrebbe ripartita tra persone legate agli istituti (docenti, allievi, genitori, ecc.) e organismi di valutazione esterni. Come ha ricordato John MacBeath a Locarno, un sistema scolastico efficace beneficia sia della valutazione esterna che di quella interna, nella misura in cui esse sono complementari.

Le esperienze che si stanno avviando, sia a livello ticinese che nazionale, ci permetteranno di esplorare queste molteplici possibilità, aiutandoci a trovare una delle piste d'azione adatte alla nostra realtà. In ogni caso, l'intero processo dovrebbe contribuire a fare in modo che non siano più solo gli allievi ad apprendere, ma che ogni istituto, e di riflesso l'intero sistema, diventi appunto una «scuola che apprende».

Emanuele Berger

*Berger E., Ghisla G. Gusberti L. & Vanetta F. (2001). *Una scuola che si osserva. Modelli ed esperienze di analisi e di sviluppo dell'istituto scolastico*. Bellinzona: Ufficio insegnamento medio, Ufficio studi e ricerche. È possibile ordinare il rapporto presso l'Ufficio studi e ricerche, oppure prelevarlo da Internet all'URL <http://www.ti.ch/DIC/DS/UffSR/approfondimenti/publicazioni/pub2001.html>, oppure sul sito <http://www.scuoladic.ti.ch>.

Il presente numero di «Scuola Ticinese» è illustrato con opere tratte dal catalogo «Oggi per domani. Cinque artisti contemporanei nella Collezione BSI (Daniel Buren, John Chamberlain, Tony Cragg, Mario Merz, Giulio Paolini)», relativo alla mostra che è aperta presso il Museo cantonale d'Arte fino al 2 settembre 2001.