

La sostenibilità per i processi di innovazione

Piergiuseppe Ellerani

Perché le riforme si realizzino e si mantengano nel tempo occorre sostenibilità, considerata come la capacità di un sistema di agganciarsi, nelle complessità di continui e consistenti cambiamenti, con i profondi valori del fine dell'umanità.

Affrontare la sostenibilità di un sistema è una sfida adattiva, tale perché in ogni situazione in cui si cercano soluzioni al problema, esse stanno fuori rispetto al modo corrente di operare. Non basta quindi la sola esperienza maturata, utile per risolvere problemi tecnici: per quelli adattivi serve dell'altro. La sostenibilità di un sistema in cambiamento, di una scuola autonoma, diviene allora una sfida adattiva per eccellenza.

Pensare alle riforme in termini di sostenibilità, specialmente se interessano il sistema educativo e formativo, significa considerare otto elementi, che sono al contempo l'essenza e la definizione della "sostenibilità":

1. servizio pubblico con uno scopo morale;
2. impegno a cambiare il contesto a tutti i livelli;
3. competenza "laterale" (esterna al proprio contesto di appartenenza, ma necessaria per lo scopo di ogni scuola o del sistema) di costruire attraverso reti;
4. responsabilità intelligente e relazioni verticali (che comprendono entrambe le capacità di costruire rapporti e di responsabilità);
5. apprendimento profondo e formazione continua;
6. doppio impegno ad ottenere risultati di breve e lungo periodo;
7. sollecitazione ciclica per il cambiamento;
8. azione costante su tutto il sistema di nuova leadership che opera con i principi della sostenibilità.

Per mettere a fuoco il concetto di sostenibilità, ne consideriamo in particolare due:

- a) la costruzione di competenza "laterale";
- b) l'apprendimento profondo e la formazione continua.

a) Spesso la competenza laterale è una "scoperta", una conseguenza dell'aver posto l'attenzione su altre priorità. Solitamente nelle scuole, per i grandi cambiamenti, si agisce attraverso un sistema verticale. Ma il cambiamento vero è appreso e innestato solo quando, attraverso l'azione dei pari, si scopre di poter apprendere l'uno dall'altro in modo reciproco, non più in modo verticale, bensì costruendo competenze laterali. Quando nelle scuole dirigenti e insegnanti collaborano con altre scuole per apprendere reciprocamente e contribuire al miglioramento, non solo nella propria scuola ma della rete intera, allora si sviluppa la costruzione di competenza laterale. Non è semplicemente una strategia per lavorare insieme: è l'apprendimento tra pari e la valutazione costante attraverso *feedback* continui, che generano proposte di cambiamento che coinvolgono tutto il sistema. La sostenibilità, come competenza "laterale" di costruire reti, è da considerare perciò come uno dei principi utili alle scuole autonome.

b) La sostenibilità richiede miglioramenti, adattamenti e soluzioni di problemi collettivi davanti alle sfide complesse che sorgono costantemente. Tutto questo ha bisogno di apprendimento profondo e formazione continua, per guidare la complessità e rispondere alle nuove esigenze sociali ed economiche. L'apprendimento profondo e la formazione continua sono quindi per studenti, insegnanti, scuole, distretti e governi: ogni livello del sistema ne ha necessità.

Per le scuole o le reti significa avviare e sostenere culture collaborative di ricerca, che modifichino la cultura stessa dell'apprendimento, attraverso lo sviluppo quotidiano di modelli risolutivi di difficoltà o problemi adattivi. A questo proposito, i governi dovrebbero ripensare le loro relazioni con le scuole e con le istituzioni periferiche (combinando responsabilità intelligente e competenza "laterale" di costruire strategie) e sviluppare *formae mentis* e meccanismi per apprendere dalle azioni attivate da ogni parte del sistema.

In altre parole, a tutti i livelli di responsabilità di governo si rende necessario apprendere come costantemente aggiustare, rivedere, abbandonare, espandere strategie, accordandosi sulla loro efficacia.

Riferimenti bibliografici

Fullan, M., (2004) Leadership & sustainability, Corvin Press, Thousand Oaks, CA
Fullan, M., (2001) Leading in a culture of change, Jossey-Bass, San Francisco, CA

Per approfondire

Resilienza e sostenibilità

http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles_05/2005-01/2005_01.htm

Lo sviluppo del sistema in tre livelli

http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles_05/Tri-Level%20Dev%27t.htm

Alcuni casi di successo

<http://sustainability2002.terc.edu/nav.cfm/posterhall/hall>

Pensatori di sistema in azione: gli insegnanti trasformano l'insegnamento (competenze laterali)
http://home.oise.utoronto.ca/~changeforces/Articles_04/SystemThinkers/SystemThinkers.DfES.htm

Piergiuseppe Ellerani (Università degli Studi di Urbino)

Svolge attività professionale di ricerca e di consulenza in campo pedagogico-didattico.

Le sue aree di interesse sono l'apprendimento cooperativo, la scuola come comunità di apprendimento e lo sviluppo professionale dell'insegnante, la valutazione autentica e lo sviluppo delle competenze. In questi ultimi anni ha sviluppato e seguito progetti di e-learning basati su sistemi collaborativi.