

Quali caratteristiche sono necessarie per rendere sostenibile una riforma? Cosa devono fare i leaders impegnati nelle riforme, per sviluppare riforme sostenibili? Come dovrebbero essere le riforme per essere sostenibili dal sistema scolastico?

L'ultimo lavoro del canadese Michael Fullan – tra i più impegnati nella riflessione sul sistema scuola e sulla formazione di dirigenti e insegnanti nel “condurre” il cambiamento – affronta un nuovo tema interessante per la scuola dell'autonomia e i sistemi formativi: **la sostenibilità**.

In una stagione di riforme che hanno attraversato la scuola – e forse la attraverseranno ancora – è stimolante il tema che interseca organizzazione e persona – scuola e dirigente, scuola e insegnante, scuola e famiglia, scuola e studente: l'idea d'indagine di Fullan, semplice ma efficace, è che non basta varare delle riforme perchè esse si realizzino e si mantengano nel tempo.

Guardando alle innovazioni, spesso rivoluzionarie - alle quali ha partecipato direttamente - apportate ai sistemi educativi di Germania, Inghilterra, Australia e Canada, l'autore si chiede come sia possibile portare avanti le riforme, per le leadership in essa impegnate. Considerando che la leadership, e non il leader, è la chiave del cambiamento, conia il termine di sostenibilità, considerata come la capacità di un sistema di agganciarsi, nelle complessità di continui e consistenti cambiamenti, con i valori profondi del fine dell'umanità.

Affrontare la sostenibilità, è una sfida adattiva. Assumendo la definizione di Heifetz, una sfida adattiva è ogni situazione in cui le soluzioni che si trovano per un problema, stanno fuori rispetto al modo corrente di operare.

Possiamo distinguere i problemi tecnici, dai problemi adattivi: i primi sono affrontati con l'esperienza maturata, per i secondi quest'ultima non basta.

La sostenibilità è una sfida adattiva per eccellenza.

Pensare ad ogni riforma in termini di sostenibilità, in particolare a quelle del sistema educativo e formativo, significa per Fullan 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 il proprio scopo di ogni scuola o del sistema) di costruire attraverso reti;
4. responsabilità intelligente e relazioni verticali (che comprendono entrambe le capacità di costruire 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.

L'autore canadese attinge in parte ai suoi precedenti lavori – ricordiamo “Leading in a culture of change” e “The moral imperative of school leadership” – per consolidare l'idea di una leadership educativa, che si caratterizza proprio per la specificità dell'ambiente e dell'istituzione scuola. In particolare egli definisce “nuove priorità” per il servizio

pubblico, che vengono incrementate quando migliorano:

- il livello del servizio fornito;
- la qualità del servizio;
- l'equità e la giustizia con le quali il servizio è erogato.

Inoltre queste "nuove priorità" considerano che il servizio pubblico sia:

- fornito in modo "sostenibile" e che tenga conto dei bisogni delle generazioni future;
- erogato avendo consapevolmente delle aspettative di una diversa società liberale;
- fornito aumentando il livello di fiducia tra il governo e il cittadino.

Lo "scopo morale" è quello che ogni leadership si assegna per:

1. aumentare le possibilità di successo nell'apprendimento degli studenti;
2. trattare le persone con "esigente" rispetto;
3. modificare al meglio il contesto sociale (nelle scuole, nelle reti).

In questo modo, secondo Fullan, il servizio pubblico e lo scopo morale saranno sempre la "mission" dichiarata dei governi democratici.

Di rilievo, per metter a fuoco il concetto di sostenibilità, brevemente consideriamo due caratteristiche: a) la competenza "laterale" di costruire attraverso reti; b) l'apprendimento profondo e la formazione continua; c) l'azione di nuova leadership (la lunga leva della leadership).

(a) Quando nelle scuole dove dirigenti e insegnanti collaborano con altre scuole per apprendere reciprocamente e contribuire al miglioramento - non solo nella propria scuola - ma della rete intera (o Provincia, o distretto), allora si sviluppa la competenza laterale di costruire comunità che apprende

attraverso le reti. Non è semplicemente una strategia per lavorare insieme. Infatti, come affermato dalla teoria della complessità, se si incrementa la quantità delle interazioni utili e si introducono nel lavoro equilibrati controlli e conoscenze di qualità, cresceranno modelli di auto-organizzazione. La sostenibilità come competenza "laterale" di costruire reti è considerabile perciò come uno dei principi utili alle scuole autonome.

La sostenibilità richiede continui miglioramenti, adattamenti e soluzioni di problemi collettivi davanti alle sfide complesse che sorgono continuamente.

(b) 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 è quindi per studenti, insegnanti, scuole, distretti e governi: ogni livello del sistema ne ha bisogno. Per le scuole, le reti o le province significa avviare e sostenere culture collaborative di ricerca, che modificano la cultura stessa dell'apprendimento attraverso il quotidiano sviluppo di modelli per risolvere 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 dovrebbero sviluppare formae mentis e meccanismi per apprendere dalle azioni attivate da ogni parte del sistema. In altre parole, le varie responsabilità di governo hanno bisogno di apprendere come costantemente aggiustare, rivedere, abbandonare, espandere strategie, accordandosi sulla loro efficacia.

(c) Per la sostenibilità, occorre una leadership che opera molto diversamente che nel presente. Così come sono

necessarie forme di valutazione della leadership diverse, che siano in grado di verificare i principi di sostenibilità attuati. Inoltre, le leadership che conducono sistemi sostenibili, devono impegnarsi a promuovere altri nuovi leader in grado di condurre secondo la sostenibilità. Se un sistema sarà mosso nella direzione della sostenibilità, la leadership a tutti i livelli deve esserne il primo motore.

Per questo l'autore dedica il suo volume ai "pensatori di sistema in azione", che sono per Fullan, i leader che operano a tutti i livelli del sistema, e che vengono definiti "i nuovi teorici", poichè, proattivamente e naturalmente tengono in considerazione e interagiscono con il sistema educativo.

Michael Fullan è Decano dell'Ontario Institute for Studies in Education dell'Università di Toronto. In aprile del 2004 è stato nominato Consulente Speciale in Educazione del Premier e del Ministro dell'Educazione in Ontario.